

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Faculdade de Ciências Econômicas
Programa de Pós-Graduação em Administração.

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA VINÍCOLA NO BRASIL

ALUNO:

Eduardo Gerchman

ORIENTADOR:

Fernando Bins Luce



Maio de 1995

Agradecimentos

Ao CNPQ pela bolsa de estudos concedida durante parte do meu curso de mestrado.

Ao professor Fernando Bins Luce, meu orientador, pela ética, respeito, amizade, conhecimento teórico e metodológico fornecido durante todo meu curso de mestrado e durante o processo de desenvolvimento desse estudo. Tenho certeza que sua contribuição para a minha formação pessoal e profissional foram e continuarão sendo absolutamente decisivas.

Ao professor Luis Antônio Slongo, pelo conhecimento profundo e ensinamento em pesquisa de marketing, pela troca constante de idéias, por estar sempre disponível para aconselhamentos diversos e por me incentivar decisivamente para seguir a carreira acadêmica.

Ao professor Carlos Alberto Vargas Rossi, pela amizade, experiência, respeito e conhecimento fornecidos durante meu curso de mestrado.

E à minha família que me apoiou com todos recursos materiais e afetivos disponíveis. Pela paciência e por acreditar em mim. Sempre.

Resumo

Inúmeros setores de atividade vêm sofrendo alterações significativas nos últimos anos. Este estudo descreveu a estrutura competitiva de um desses setores: o setor vinícola brasileiro.

Para isso, foi utilizado uma estrutura de análise industrial proposta por Michael Porter (1986).

O estudo identificou a influência das cinco forças competitivas na dinâmica da indústria, os agrupamentos estratégicos existentes e as estratégias competitivas genéricas utilizadas.

Abstract

Many industries are changing deeply in the last years. This study described the competitive structure of the brazilian wyne industry.

It has been used the Michael Porter`s framework of industry analysis.

The study identified how the five competitive forces shape the competitive structure of the industry, the strategic groups and the generic competitive strategy used.

Sumário

PARTE 1 - INTRODUÇÃO GERAL

1.1.Introdução.....	6
1.2.Justificativa.....	8
1.3.Objetivos.....	11
1.4.Estrutura de Apresentação da Dissertação.....	12
1.5.Limitações do Estudo.....	13

PARTE 2 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1.Fundamentação Teórica.....	14
2.1.1.As Forças Competitivas.....	20
2.1.1.1.Rivalidade entre ofertantes.....	21
2.1.1.2.Ameaça de entrantes.....	25
2.1.1.3.Poder de Negociação dos Clientes.....	28
2.1.1.4.Poder de Negociação dos Fornecedores.....	32
2.1.1.5.Ameaça de Produtos Substitutos.....	35
2.1.2.Agrupamentos Estratégicos.....	36
2.1.3.Estratégias Competitivas Genéricas.....	43
2.1.3.1.Liderança em Custo.....	46
2.1.3.2.Diferenciação.....	47
2.1.3.3.Enfoque.....	48

PARTE 3 - MÉTODO DE PESQUISA

3.1. Metodologia.....	52
3.1.1. Estratégia de Pesquisa Utilizada para Aplicação da Estrutura de Análise Industrial de Michael Porter (1986) na Indústria Vinícola.....	53

PARTE 4 - RESULTADOS (PESQUISA DE CAMPO)

4.1. Resultados Obtidos.....	67
4.1.1. Caracterização da Indústria.....	67
4.1.1.1. Breve Retrospectiva da Evolução do Setor.....	67
4.1.1.2. Crescimento do Setor.....	70
4.1.1.3. Sistemas de Produção.....	80
4.1.2. As Forças Competitivas.....	81
4.1.2.1. Ameaça de Entrantes.....	81
4.1.2.2. Rivalidade entre Ofertantes.....	84
4.1.2.3. Pressão de Produtos Substitutos.....	100
4.1.2.4. Poder de Negociação dos Fornecedores.....	102
4.1.2.5. Poder de Negociação dos Clientes.....	108
4.1.3. Agrupamentos Estratégicos.....	111

PARTE 5 - CONCLUSÕES

5.1. Considerações Finais.....	120
Referências Bibliográficas.....	125
Anexos.....	130

PARTE 1 - INTRODUÇÃO GERAL

1.1.Introdução

Inúmeras indústrias¹ brasileiras vêm passando por alterações estruturais significativas nos últimos anos. Esse estudo irá descrever a estrutura competitiva de uma dessas indústrias, a vinícola.

Para isso, será utilizada uma conhecida estrutura de análise industrial proposta por Michael Porter (1986). Essa estrutura, ao verificar o papel das cinco forças competitivas, pode ser usada para descrever a dinâmica competitiva de uma indústria, analisando em profundidade o conjunto de inter-relações existentes entre as empresas do setor e seu ambiente. Isso faz com que surja uma série de posições competitivas adequadas, de forma que as empresas do setor possam melhor defender-se dessas forças competitivas, influenciando-as a seu favor para obterem rentabilidades superiores.

A indústria escolhida também vem sofrendo algumas alterações estruturais nas últimas duas décadas, o que favorece a necessidade de realização de sua análise estrutural através da aplicação da estrutura de Porter nessa dissertação de mestrado.

A idéia é estabelecer como foco do estudo a indústria vinícola como um todo, descrevendo sua estrutura competitiva. Conhecer essa indústria, a evolução apresentada nas últimas décadas e suas tendências para os próximos

¹ Nesse momento, um esclarecimento deve ser feito. O termo "indústria" será utilizado nessa dissertação como setor de atividade, ou seja, conjunto de empresas que produz ou comercializa produtos muito semelhantes entre si, e não como uma unidade fabril, salvo quando explicitado.

anos, principalmente em um ambiente com fluxo livre de mercadorias entre os países do Mercosul, motivou o desenvolvimento de interesse por estudar esse tema.

1.2. Justificativa

Muitos países passaram por profundas mudanças em suas estruturas sócio-econômicas no século XX. Alguns enfrentaram um processo de rápida industrialização, buscando com isso o total aproveitamento de suas capacidades produtivas com conseqüente acúmulo de riquezas.

O Brasil, até a década de 30, possuía sua economia baseada no setor primário. A maioria de sua população ocupava zonas rurais e, muitas vezes, não conseguia produzir alimentos suficientes para sua existência, quanto mais apresentar um "plus" de produção. Com isso, a oferta de bens à população era insignificante, resultado da baixa produtividade do setor agrícola, quando comparado com o setor industrial.

No entanto, a partir da década de 30, o Brasil iniciou seu processo de industrialização. Em um primeiro momento, o processo concentrou-se na indústria pesada. A partir da segunda metade do século XX, contudo, o processo de industrialização brasileiro ampliou-se, passando a incorporar bens de consumo duráveis e não-duráveis.

O Brasil experimentou, então, um período de grande crescimento econômico e rápidas transformações sócio-econômicas. Muitos membros de famílias residentes no meio rural deslocaram-se para as grandes cidades para trabalhar nas indústrias que se estabeleciam, buscando com isso novas oportunidades e melhoria de seus padrões de vida. O censo de 1970 registrou pela primeira vez uma população urbana maior que a rural: 52 milhões contra 41 milhões (IBGE, 1991). Houve, com isso, uma série de mudanças no modo de viver da população e por conseqüência, nos valores sociais relacionados ao

consumo. Para uma parcela da população, surge uma nova era de atividade econômica e elevado padrão de vida. Busca-se incessantemente a maximização das vantagens oferecidas, podendo-se adquirir uma série de bens e serviços que, inevitavelmente, resultarão em maior comodidade e conforto.

O cenário apresentado, aliado à forte colonização no RS de imigrantes europeus, principalmente alemães e italianos, implicou na intensificação de uma atividade de caráter agro-industrial: a vitivinicultura.

Apesar do desenvolvimento inquestionável dessa indústria, principalmente a partir da década de 70, a proximidade do Mercosul, onde haverá livre comércio de mercadorias entre os países membros (Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai), deverá trazer sérias implicações à vitivinicultura brasileira. O novo ambiente competitivo que se forma, com a presença de vinícolas argentinas de maior tradição e mais tempo de atuação, merece um estudo mais aprofundado.

Esse trabalho busca, justamente, estudar em profundidade a indústria vinícola nacional, utilizando, para isso, a estrutura de análise industrial proposta por Michael Porter (1986)

A escolha da vitivinicultura para estudo deu-se por vários motivos.

Em primeiro lugar, o fato do RS participar com mais de 90% da produção nacional facilita o acesso às principais empresas participantes da indústria. Em segundo lugar, o produto apresenta conceito bem definido, o que facilita a definição dos efetivos participantes da indústria e seus substitutos (ver referencial teórico). Em terceiro, a existência de uma série de estudos já desenvolvidos no PPGA/RS, utilizando a estrutura proposta por Michael Porter

para descrever a dinâmica competitiva de diferentes indústrias². Esse estudo teria, portanto, uma justificativa acadêmica evidente: seria mais uma aplicação da estrutura de Porter e apresentaria oportunidades para o desenvolvimento de comparações com outros estudos. Em quarto, a vitivinicultura possui importante papel no desenvolvimento sócio-econômico do RS. Segundo Knijnick (s.d.), no estado, existem mais de 16 mil viticultores e o setor vitivinícola como um todo utiliza-se de um contingente de aproximadamente 300 mil pessoas. Em quinto, a perspectiva de um aumento das importações, principalmente do Mercosul, faz com que as empresas do setor tenham que tornar-se mais competitivas em face ao novo ambiente que se forma. Segundo Porter (1986), o conhecimento da estrutura competitiva de uma indústria, combinado com a avaliação dos pontos fracos e fortes de uma empresa, permite que essa encontre a posição competitiva mais defensável frente às ameaças ambientais. Por isso, estudos que descrevam a estrutura competitiva dessa indústria, apontando posições competitivas adequadas à nova realidade, fazem-se extremamente necessários para alavancagem de competitividade.

O estudo em questão, dessa forma, buscou subsídios para responder à seguinte questão: como se caracteriza a estrutura competitiva da indústria vinícola brasileira?

² Diversos análises estruturais já foram desenvolvidas no PPGA/RS, utilizando a estrutura de Porter. Entre eles, a título de ilustração, cito os estudos de Luce, Fensterseifer e Hexsel (1986) descrevendo a estrutura competitiva da indústria de curtumes no Brasil, Luce e Karsten (1992) descrevendo a estrutura competitiva da indústria de frangos do RS e Dib (1994) analisando as perspectivas de um entrante na indústria de laminados sintéticos.

1.3. Objetivos da Dissertação

O estudo em questão possui os seguintes objetivos:

1.3.1. Objetivo Geral

Descrever a estrutura competitiva da indústria vinícola com base na estrutura de Michael Porter (1986)

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar e caracterizar as cinco forças competitivas;
- Identificar os diferentes agrupamentos estratégicos dos participantes da indústria;
- Caracterizar as estratégias competitivas genéricas de cada agrupamento estratégico existente na indústria.

1.4. Estrutura de Apresentação da Dissertação

Esta dissertação contará com mais quatro partes, além da anterior: os fundamentos teóricos que darão suporte ao estudo, a metodologia empregada, os resultados da aplicação da estrutura de Porter na indústria vinícola e, por fim, as considerações finais.

1.5. Limitações do Estudo

O presente estudo apresenta algumas limitações evidentes. Primeiramente, restrições de caráter financeiro impediram que fossem realizados deslocamentos para outros centros consumidores de vinhos, como a região Sudeste do país. Em segundo, devido ao pequeno porte da grande maioria das empresas do setor, o estudo não conseguiu contar com dados econômico-financeiros das empresas. Em terceiro, o próprio método de pesquisa utilizado, principalmente, pela natureza exploratória do estudo, baseou a condução do mesmo somente na opinião de experts e “desk-research”. Em quarto, devido ao elevado grau de fragmentação e dispersão dos clientes, não houve entrevistas realizadas com os mesmos.

PARTE 2 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1.Fundamentação Teórica

Uma breve retrospectiva nos mostra que nunca anteriormente, na história empresarial moderna, o nível de complexidade do processo decisório foi tão elevado. A força tecnológica, a liberdade política, as disputas territoriais, as rivalidades étnicas e a competição econômica são mais fortes que em todos os séculos anteriores, as quais, através de suas dimensões políticas e sócio-econômicas, delimitaram o mundo de hoje (Rhinesmith, 1993).

Nas primeiras décadas do século XX, a maioria das indústrias possuía produtos indiferenciados, onde as empresas que praticassem preços inferiores obtinham êxito. Os limites existentes em cada indústria eram bem delimitados, o que impedia a existência de pressão por produtos substitutos (produtos de outras indústrias, mas com uma relação custo x performance superior). A concorrência, por sua vez, era apenas em nível nacional.

A partir da década de 30, algumas empresas passaram a utilizar o marketing como orientação mercadológica (Ansoff, 1992). Segundo Bartels (1988), isso foi decorrência de uma série de fatores. Em primeiro lugar, as condições ambientais estavam relacionadas às práticas de mercado. Em segundo, a produção industrial cresceu acentuadamente. Em terceiro, as invenções trouxeram inúmeros novos produtos. Em quarto, houve crescimento da população, da renda per-capita e dos níveis educacionais da população. Em

quinto, os valores sociais exaltavam o sucesso. Por último, surgiram novos mercados que ofereciam uma série de oportunidades ilimitadas às inovações.

As empresas que adotam a mercado-orientação possuem o seguinte paradigma: a empresa deve conseguir determinar as necessidades e desejos de seu mercado-alvo e satisfazê-los mais eficaz e eficientemente que seus concorrentes (Kotler, 1991). O marketing, portanto, tem uma perspectiva de fora para dentro, recomendando a produção daqueles produtos que buscam, justamente, a satisfação das necessidades do mercado-alvo da empresa. Por isso, uma questão chave para utilização dessa orientação mercadológica é a necessidade de contar com um fluxo informacional do mercado até os gestores. Do contrário, como poderão os gestores tomar as decisões fundamentais para satisfação de seus mercados?

A partir da década de 50, houve uma aceleração na imprevisibilidade e descontinuidade ambiental. As empresas passaram a enfrentar uma série de desafios até então desconhecidos. Peter Druker (1970) denominou esse novo período de "A Era da Descontinuidade". Segundo Ansoff (1992), uma série de fatores contribuiu para o surgimento desse período.

Primeiramente, o ambiente tecnológico alterou-se profundamente, acelerando a velocidade das inovações tecnológicas. Nesse sentido, é valiosa a comparação de Kotler (1991), considerando toda tecnologia nova uma força de destruição criativa. Isso ocorre porque uma nova tecnologia muitas vezes possui uma relação custo-performance superior às existentes, desbancando-as. Por isso, a televisão prejudicou o cinema, o avião as ferrovias, o micro-computador a máquina de escrever. Em segundo, os gestores tinham que identificar as efetivas necessidades de seus mercados-alvo para satisfazê-las.

No entanto, esse período apresentou uma série de modificações no que tange ao comportamento, renda e valores culturais da população, principalmente, nos países desenvolvidos. Em terceiro, o ingresso de ofertantes provenientes de outros países, com padrões competitivos desconhecidos. Em quarto, modificações no ambiente político legal, com a desregulamentação de inúmeras atividades até então controladas fortemente pelo governo (aviação comercial no mercado norte-americano, por exemplo). Em quinto, houve escassez potencial de uma série de matérias-primas, o que aumentou seus custos consideravelmente (petróleo e madeira, por exemplo).

Apesar disso, as décadas de 50 e 60 foram períodos de grande crescimento econômico. Segundo Kotler (1991), nesse período, era pouco provável que até um administrador inexperiente não fosse bem sucedido.

Na década de 70, no entanto, com a quadruplicação dos custos energéticos e a intensificação da competição em nível mundial, a situação modificou-se. A economia mundial passou por um período de recessão, onde inúmeras empresas enfrentaram graves dificuldades, o que não ocorria com grande parte delas nos períodos de crescimento até então existentes.

Hoje, muitas organizações continuam deparando-se com ambientes empresariais cada vez mais turbulentos. Segundo Ansoff (1992), a turbulência ambiental é uma medida combinada da variabilidade e da previsibilidade do ambiente da empresa. Enquanto que a variabilidade está associada com a complexidade do ambiente e a novidade relativa dos desafios sucessivos enfrentados pela empresa no ambiente, a previsibilidade associa-se com a rapidez de mudanças e o grau de visibilidade do futuro.

Por isso, nos últimos anos, os gestores passaram a adotar sistemas administrativos cada vez mais sofisticados, capazes de captar as rápidas modificações ambientais e dimensionar seus impactos no crescimento futuro da empresa.

No passado, o nível de complexidade ambiental até permitia que as empresas se ajustassem às variações ambientais quase de forma instintiva. Hoje, com o ambiente empresarial altamente complexo e imprevisível em que muitas empresas atuam, faz-se necessário um enfoque sistemático de adaptação aos novos ambientes futuros para que a empresa continue existindo, preferencialmente, com crescimento elevado. Dessa forma, nos últimos anos, vem aumentando o surgimento de técnicas e estudos que buscam elevar a competitividade das empresas. A literatura existente, hoje, sobre estratégia é vasta, diversa e vem crescendo vertiginosamente desde 1980 (Mintzberg, 1990).

Crescimento com otimização de resultados, aliás, faz parte das expectativas futuras de muitas empresas. No entanto, o crescimento não ocorre por acaso. Segundo Jain (1985), o crescimento deve ser cuidadosamente planejado. A empresa deve saber optar entre as inúmeras opções de investimentos existentes, pois nenhuma organização pode investir em todas oportunidades de alta atratividade.

O uso de um processo estratégico explícito é a chave para que uma organização obtenha êxito em um ambiente competitivo repleto de modificações. "Sem uma estratégia, uma organização é como um navio sem rumo, andando em círculos" (Jain, 1985, p.12) Na mesma linha de posições,

Porras (1991) assinala que o processo estratégico é que guiará os caminhos da empresa, direcionando as pessoas a objetivos comuns.

Existem situações específicas onde a utilização de um processo estratégico sistematizado faz-se absolutamente fundamental para garantir a capacidade de adaptação da empresa a seu ambiente futuro. Jain (1985) assinala que toda organização deve engajar-se em um processo estratégico quando:

1. existem incertezas em relação ao ambiente;
2. os recursos são finitos;
3. o comprometimento de recursos é irreversível; e
4. existem incertezas sobre o controle das iniciativas.

Em seu livro intitulado "Estratégia Competitiva" (1986), Porter definiu o conceito de estratégia competitiva e suas implicações para a competitividade da empresa. Segundo o autor, a estratégia competitiva consiste no desenvolvimento de uma forma ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para o atingimento dessas metas. A essência da estratégia competitiva é relacionar a empresa a seu ambiente (Porter, 1986). Rhinesmith (1993), por sua vez, assinala que os gestores buscam, cada vez mais, entender as modificações do ambiente e traçar estratégias para se adaptar mais rapidamente a elas. Já para Jain (1985), a estratégia preocupa-se com as metas e objetivos de uma empresa, a matriz produto-mercado escolhida para atuar, a alocação de recursos e as políticas operacionais utilizadas para relacionar a empresa com seu ambiente.

Segundo Mintzberg (1990), diversos autores (Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh e Porter) definem o processo estratégico como a busca, através das capacitações e oportunidades, de um posicionamento adequado da empresa em seu ambiente. Enquanto que as capacitações possuem um enfoque interno, relacionado aos pontos fortes e fracos da organização, as oportunidades têm claramente um enfoque externo, baseado no ambiente competitivo da empresa.

Posto isso, Peteraf (1993) lembra que há uma noção evidente na literatura existente sobre o processo estratégico de que as empresas são heterogêneas entre si em termos de recursos e habilidades. Dessa forma, empresas que detêm competências únicas ou superiores podem obter vantagens competitivas sobre os seus rivais, se souberem relacionar adequadamente suas competências às oportunidades ambientais existentes (Peteraf, 1993).

A estrutura de Porter, portanto, em conjunto com a análise das competências da empresa, vem servir, justamente, como ferramental analítico de entendimento e monitoramento das oportunidades e ameaças para que uma empresa possa escolher o posicionamento competitivo mais adequado em seu ambiente à busca de lucratividades superiores.

Embora, segundo Porter (1986), o ambiente de uma empresa seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, seu principal aspecto é a indústria ou as indústrias em que ela compete. Por isso, a estrutura de análise industrial proposta pelo autor tem um papel fundamental no processo de adaptação das empresas às mudanças ambientais existentes. Ele busca auxiliar a empresa a analisar a sua indústria como um todo, a prever sua

evolução futura, compreender a sua própria posição bem como da concorrência e traduzir essa análise em uma estratégia para um determinado ramo de negócio (Porter, 1986).

O entendimento da estrutura competitiva de uma indústria qualquer pode servir não somente para os atuais competidores dessa indústria, mas também para subsidiar eventuais processos de ingresso de um novo ofertante. Os eventuais entrantes devem considerar o potencial de lucratividade de uma indústria como um fator relevante na atratividade dessa. Esse potencial varia de acordo com a sua intensidade competitiva. Dessa forma, indústrias com elevado grau de intensidade competitiva apresentam rentabilidades inferiores às indústrias com baixo grau.

Segundo Porter (1989), a intensidade da competição está fortemente relacionada ao sucesso ou fracasso das empresas. No entanto, segundo sua estrutura, o nível de competição de uma indústria não depende somente da rivalidade entre os atuais ofertantes. Depende, isso sim, de cinco forças competitivas.

2.1.1. As Forças Competitivas

São 5 as forças competitivas, segundo Porter (1986):

1. Rivalidade entre os concorrentes;
2. Ameaça de novos entrantes;
3. Poder de negociação dos clientes;
4. Poder de negociação dos fornecedores; e
5. Ameaça de produtos substitutos.

A intensidade da competição será alta e, conseqüentemente os retornos serão baixos, se o poder de barganha dos clientes e fornecedores for elevado, a rivalidade entre os ofertantes da indústria for intensa e se existirem ameaças efetivas de produtos substitutos e novos entrantes. A intensidade dessas cinco forças competitivas é que determina o grau de atratividade de uma indústria, variando de uma para outra. Enquanto na de pneus elas são bastante intensas, na de cosméticos, elas são apenas suaves (Porter, 1986).

As cinco forças competitivas influenciam a rentabilidade de uma indústria porque possuem elevada influência nos preços, nos custos e nos investimentos, elementos centrais na determinação da rentabilidade de uma empresa (Porter, 1986). O poder de barganha de clientes, por exemplo, influencia em conjunto com a ameaça de produtos substitutos o preço que as empresas de uma indústria podem praticar. O poder dos compradores também pode influenciar o investimento e os custos das empresas de uma indústria, pois clientes poderosos podem exigir elevados níveis de serviços, o que implica em custos superiores para as mesmas (Porter, 1989).

Vejamos, portanto, cada uma das cinco forças competitivas e quais os fatores que influem para aumentar ou diminuir a intensidade de cada uma delas.

2.1.1.1. Rivalidade entre competidores

A rivalidade entre os competidores faz com que os competidores disputem posição dentro de uma indústria com o uso de táticas como aumento do nível de serviços ao cliente, esforços publicitários, lançamento mais intenso de novos produtos e diminuição de preços. Isso ocorre porque, eventualmente,

um ou mais concorrentes podem sentir-se pressionados ou perceberem uma oportunidade para melhoria de sua posição (Porter, 1986).

A rivalidade entre os competidores é consequência da interação de vários fatores estruturais: número de concorrentes e equilíbrio entre eles, crescimento da indústria, altos custos fixos em relação ao valor adicionado ou de armazenamento, nível de diferenciação apresentado, capacidade aumentada em grandes incrementos, presença de concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreira de saídas elevadas. Vejamos cada um desses fatores (Porter, 1986):

1. Número de concorrentes e equilíbrio entre eles

A rivalidade se intensifica quanto maior for o número de competidores. Isso ocorre porque quando as empresas são numerosas, a possibilidade de dissidência é maior e, eventualmente, alguma empresa acredita que pode fazer movimentos competitivos sem ser notada pelos competidores. Se os competidores forem equilibrados em porte, a competição também tende a ser maior, à medida que os competidores acreditam que têm recursos para retaliações.

2. Crescimento lento da indústria

O crescimento lento da indústria faz com que a opção de crescimento para uma empresa dentro dessa indústria restrinja-se a obter parcela de mercado de seus competidores. Se a indústria está em rápido crescimento, as empresas participantes podem melhorar seus resultados apenas mantendo seus "market-share".

3. Custos fixos em relação ao valor adicionado ou de armazenamento altos.

Custos fixos em relação ao valor adicionado ou de armazenamento elevados fazem com que os competidores busquem satisfazer suas capacidades. Em situações onde há excesso de capacidade ociosa, pode haver aumento da pressão dos competidores no sentido de comercializar seus produtos, eventualmente, com táticas como guerra de preços.

4. Ausência de diferenciação ou custos de mudança.

Quando o produto não apresenta diferenciais competitivos evidentes, a escolha do produto por parte do comprador apóia-se basicamente no fator preço. Isso torna a concorrência muito instável, à medida que evita que compradores tenham preferência e lealdade a determinada marca.

5. Capacidade aumentada

Quando as economias de escala determinam que deve haver um incremento elevado da capacidade, há um aumento da oferta que pode causar um desequilíbrio na relação oferta/demanda. Isso pode ocorrer devido a problemas de gerenciamento da capacidade ou capacidade ociosa intermitente para atendimento de eventuais elevações de demanda sazonais. A eventual supercapacidade gerada pode implicar em elevados esforços de comercialização com o uso de táticas como guerra de preços.

6. Concorrentes divergentes.

Concorrentes divergentes quanto a seus objetivos, estratégias, padrões competitivos e origens podem iniciar uma batalha competitiva ao longo do tempo. O não entendimento de uma ação de um competidor, por exemplo, pode ser entendido como um ataque e, dessa forma, a empresa virtualmente atacada pode tentar uma retaliação.

7. Grandes interesses estratégicos

Pode ocorrer de alguns participantes terem grandes interesses estratégicos em uma determinada indústria, acreditando, por exemplo, que poderá haver um grande crescimento dessa indústria no futuro. Nesse caso, essa empresa tentará firmar sua posição imediatamente, buscando estar bem

posicionada no futuro. Muitas vezes, portanto, há objetivos evidentemente expansionistas, a ponto de sacrificar a lucratividade a curto prazo.

8. Barreiras de saída elevadas

A presença de barreiras de saída são fatores econômicos, emocionais ou estratégicos que mantêm as empresas competindo em uma indústria, mesmo em uma situação de baixa obtenção de retornos. As principais fontes de barreiras de saída são: ativos especializados, custos fixos de saída, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais e restrições de ordem governamental ou social.

Quando as barreiras de saída são elevadas, o excesso de capacidade não desaparece e, mesmo empresas com grandes prejuízos permanecem na indústria, muitas vezes, recorrendo a táticas extremas.

2.1.1.2. Ameaça de Entrantes

A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes.

As barreiras de entrada não apresentam consenso em sua definição na literatura existente. Bain (1968) Apud Demsetz (1982) define as barreiras de entrada como a extensão na qual, a longo prazo, os participantes de uma indústria podem elevar seus preços de venda acima do custo mínimo médio de produção e distribuição, sem induzir a entrada de potenciais entrantes. Para

Ferguson (1974) Apud Demsetz (1982), são fatores que tornam uma eventual entrada não rentável, ao mesmo tempo que permitem que os participantes efetivos possam praticar preços de comercialização acima de seus custos marginais e obterem retornos monopolísticos. Stiger (1968) Apud Demsetz (1982), por sua vez, define como o custo adicional de produzir (sob qualquer taxa de retorno) que somente as firmas entrantes possuiriam.

Porter (1986) definiu 6 fontes principais de barreiras de entrada. São elas: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo independente de escala.

Sheperd (1979) Apud (Karakaya e Sthal, 1989) assinala que as barreiras de entrada podem influenciar a velocidade e abrangência de entrada de potenciais ofertantes em novas indústrias (Shepard, 1979).

Porter (1986) afirma que as barreiras de entrada propiciam vantagens competitivas aos ofertantes efetivos em relação a entrantes potenciais. Nesse sentido, Yip (1982) Apud (Karakaya e Stahl, 1989) afirma que a presença delas permite que os ofertantes possam ter rentabilidade superior à média.

Karakaya e Stahl (1989) desenvolveram um estudo, buscando analisar o impacto das barreiras de entrada sobre o processo decisório de ingresso em novas indústrias. Os autores consideraram as seguintes barreiras de entrada: vantagens em custo, diferenciação de produtos, necessidade de capital, custos de substituição, acesso aos canais de distribuição e política governamental.

Os autores, portanto, fizeram uma pequena adaptação às barreiras propostas por Porter (1986). Porter considera as economias de escala e as vantagens em custo independente de escala como barreiras independentes.

Sabendo-se que as duas são intimamente relacionadas, os autores utilizaram-as como uma barreira de entrada única, denominada vantagens em custo.

Vejamos, portanto, as principais questões trazidas pelo estudo realizado pelos autores (Karakaya e Stahl, 1989):

1. As barreiras de entrada diferem em grau de importância, mas, apesar disso, todas as seis barreiras (citadas anteriormente) são percebidas pelos elementos decisores como fator relevante no processo de ingresso no mercado de bens industriais.

2. A importância das barreiras de entrada segue a seguinte ordem: vantagens em custo, necessidade de capital e produtos diferenciados. As outras três barreiras, custos de substituição, política governamental e acesso aos canais de distribuição diferem de importância, dependendo do segmento em questão.

Para bens de consumo localizados no estágio de introdução em seus ciclos de vida, por exemplo, o acesso aos canais de distribuição é a quarta mais importante barreira de entrada, seguindo-se os custos de substituição e a política governamental. Já para bens de consumo no estágio de maturidade, os custos de substituição são a quarta mais importante barreira de entrada, seguindo-se de acessos aos canais de distribuição e política governamental.

Para bens industriais, os custos de substituição são também a quarta mais importante barreira de entrada. Porém, enquanto no estágio de introdução, a quinta barreira mais relevante é a política governamental, seguida pelo acesso aos canais de distribuição, no estágio de maturidade a quinta barreira é o acesso aos canais de distribuição, seguido pela política governamental.

Além das barreiras de entrada, existem reações por parte dos concorrentes já existentes. São elas: retaliação prevista, preço de entrada dissuasivo e grau de experiência como barreira.

2.1.1.3. Poder de negociação dos clientes

Os compradores podem contribuir para uma diminuição da rentabilidade de uma indústria, barganhando preços ou exigindo elevado nível de qualidade dos serviços (Porter, 1986). O poder dos compradores depende de dois subconjuntos de fatores: a alavancagem de negociação e a sensibilidade a preço (Porter, 1989).

Entre os fatores relacionados à alavancagem de negociação estão a concentração de compradores em relação à concentração de empresas, o volume de compras do comprador, os custos de mudança do comprador em relação aos custos de mudança da empresa, o nível informacional do comprador, a possibilidade de integração para trás, a presença de produtos substitutos e a existência de estratégias promocionais do tipo pull.

Entre os fatores relacionados à sensibilidade a preço estão o preço do produto em relação ao total de compras, o grau de diferença dos produtos, o impacto do produto sobre a qualidade/desempenho do produto do comprador, o nível de lucros do comprador e a existência de incentivos dos tomadores de decisão.

Vejam os cada um desses fatores (Porter, 1989):

1. O cliente está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor.

Se um determinado cliente possui uma participação elevada nas vendas de um fornecedor, a perda desse cliente no futuro pode causar um impacto grave nas vendas da empresa fornecedora. Além disso, se o grupo de clientes for concentrado, existirão poucas opções de clientes para substituí-lo caso ocorra uma eventual perda desse cliente, e, nesse caso, poderá haver uma diminuição de "market-share".

2. O cliente enfrenta poucos custos de mudança

A ausência de custos de mudança faz com que o cliente possa escolher fornecedores alternativos, não garantindo, necessariamente, a repetição de compra.

3. O comprador tem um nível informacional elevado.

Compradores com elevado nível informacional demandam altos níveis de serviço ou preços inferiores.

4. Compradores são uma ameaça concreta de integração para trás.

A possibilidade de integração para trás por parte do cliente pode implicar em dois sérios problemas para o fornecedor. Primeiramente, a perda de um

cliente eventualmente importante nas vendas do fornecedor. Em segundo, a possibilidade de surgimento de mais um rival na indústria.

5. Presença de produtos substitutos

A existência de produtos substitutos faz com que os clientes barganhem por melhores preços ou qualidade superior, pois possuem outras alternativas de compra.

6. Estratégias de "Pull"

A utilização de estratégias de "pull"³ diminui o poder de barganha do cliente, à medida que, em muitos casos, o consumidor final pressionará o varejo pela presença dos produtos promovidos. Nesse caso, buscando dispor dos produtos mais atraentes para seus consumidores, o varejo irá optar pela sua compra, mesmo que tenha outra alternativa com "trade-off" entre preço e qualidade superior.

³ A estratégia de pull é um conjunto de esforços promocionais dirigidos diretamente ao consumidor final por parte de um fornecedor de um canal de marketing. Por exemplo, uma empresa fabricante de sabão em pó, a Gessy Lever, por exemplo, utiliza uma série de canais de marketing para atingir seus objetivos. Mesmo assim, também desenvolve uma série de esforços promocionais dirigidos ao consumidor final, buscando incentivar a demanda do seus produtos de higiene nos canais de distribuição disponíveis.

7. Os produtos que o cliente adquire da indústria representam uma fração significativa de seus custos.

Nesse caso, os clientes estarão buscando comprar de forma seletiva, pois essa compra poderá impactar seriamente seus custos.

8. Os produtos que o cliente compra são indiferenciados

Se o produto a ser comercializado não apresentar diferenciais competitivos, a escolha do produto por parte do cliente recairá principalmente pelo critério preço. A empresa fornecedora dificilmente obterá lealdade de seus clientes e poderá perdê-los para um outro fornecedor que pratique preços mais competitivos.

9. O cliente obtém lucros baixos

Lucros reduzidos motivam a busca da diminuição de custos por parte do cliente. Isso torna o cliente mais sensível a preço.

10. O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do cliente.

Quando a qualidade dos produtos e serviços de um cliente é fortemente afetada pelo produto da indústria, os compradores, em geral, são menos sensíveis a preço.

11. Incentivos aos tomadores de decisão

A utilização de incentivos aos tomadores de decisão, principalmente nas cadeias varejistas, faz com que essas tornem-se mais sensíveis a preço.

2.1.1.4. Poder de negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de barganha em uma indústria elevando seus preços ou diminuindo a qualidade de seus produtos ou serviços fornecidos (Porter, 1986).

O poder de negociação dos fornecedores depende de: nível de concentração dos fornecedores em relação à indústria, ausência de produtos substitutos (dos fornecedores), importância do cliente para o fornecedor, importância do insumo para o produto final, diferenciação da indústria fornecedora e ameaças de integração. Vejamos como cada um desses fatores influencia o poder de barganha dos fornecedores (Porter, 1986):

1. Nível de concentração dos fornecedores em relação à indústria.

Se um grupo fornecedor estiver vendendo para uma indústria mais fragmentada, poderá exercer influência considerável em preços, qualidade e condições. A eventual perda de um cliente não necessariamente implicará em um impacto grave nas vendas da empresa fornecedora, podendo inclusive, ser compensada pelo ganho de um novo cliente, pois existirão inúmeras opções de clientes para substituí-lo.

2. Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria.

A existência de empresas que produzem produtos substitutos pode contribuir para a diminuição da rentabilidade do grupo fornecedor, colocando um teto nos preços praticados pelos fornecedores. Quanto mais competitiva a relação preço-benefício oferecida pelos substitutos, maior a pressão sobre a rentabilidade dos fornecedores.

2.1.4.3. A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor

Se a indústria não possui participação elevada nas vendas do fornecedor, a eventual perda de um cliente dessa indústria não trará necessariamente um impacto grave nas vendas do grupo fornecedor. Portanto, esse estará mais apto a exercer seu poder, através da elevação de preços ou diminuição da qualidade dos produtos ofertados.

2.1.4.4. O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador.

Isso contribui para a elevação do poder de barganha do fornecedor, à medida que a utilização de fornecedores alternativos poderá causar um impacto grave na qualidade do produto do cliente. Isso é particularmente mais significativo quando o insumo é não armazenável, não permitindo a formação de estoques por parte do cliente.

2.1.4.5. Os produtos do grupo fornecedor são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança

Diferenciação ou custos de mudança dificultam que o cliente jogue um fornecedor contra o outro, impedindo a opção por fornecedores alternativos.

2.1.4.6. O grupo de fornecedores é uma ameaça de integração para a frente.

Isso contribui para a elevação do poder de barganha do fornecedor, à medida que uma integração para a frente por parte do fornecedor implicará em acirramento da rivalidade na indústria compradora e eventual perda de "market-share" por parte do cliente.

2.1.1.5. Ameaça de produtos substitutos

As empresas de uma indústria qualquer, geralmente, competem com empresas de outras indústrias substitutas. Os substitutos reduzem o potencial de lucratividade de uma indústria ao colocarem limites nos preços que as empresas podem praticar com lucro (Porter, 1986).

A ameaça dos produtos substitutos está associada ao “trade-off” entre preços e desempenho praticado, custos de mudanças por parte dos clientes e nível de lucratividade dos produtos substitutos. Vejamos cada um desses fatores (Porter, 1986):

1. “Trade-off” entre preço e desempenho praticado

Indústrias substitutas que apresentarem um “trade-off” competitivo entre preços e desempenho podem limitar as vendas das empresas de uma indústria.

2. Custos de mudança inexistentes ou baixos.

Isso faz com que clientes, potenciais alvos dos esforços de marketing das empresas de indústrias substitutas, exijam melhor qualidade nos produtos e serviços fornecidos, menor preço ou ambos.

3. Nível de lucratividade das empresas de indústrias substitutas

Essas empresas podem possuir margem suficiente para melhorarem seus “trade-offs” entre qualidade dos serviços e preços.

2.1.2. Agrupamentos Estratégicos.

Além das forças competitivas, outra questão fundamental referente à estrutura competitiva de uma indústria qualquer é a presença de agrupamentos estratégicos diferenciados.

As cinco forças competitivas fornecem um contexto no qual todas as empresas em uma indústria competem. Essas forças determinam a natureza da competição na indústria como um todo e o seu potencial de lucro básico (Porter, 1986).

No entanto, cada empresa possui diferentes dimensões estratégicas. Elas podem variar de empresa para empresa dentro de uma indústria, porém, são internamente consistentes. Segundo Porter (1986), as seguintes dimensões estratégicas captam as diferenças possíveis entre as opções estratégicas de uma empresa em uma indústria: grau de especialização, identificação de marcas, política de canal, seleção de canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, grau de atendimento, política de preço, alavancagem, relacionamento com a matriz e relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões.

Um agrupamento estratégico é o grupo de empresas em uma indústria que utiliza estratégias iguais ou semelhantes ao longo das dimensões estratégicas (Porter, 1986). Convém lembrar que agrupamentos estratégicos não são equivalentes a segmentos de mercado ou a estratégias de segmentação, sendo definidos com base em uma concepção mais ampla de postura estratégica (Porter, 1986).

Uma idéia central na literatura sobre agrupamentos estratégicos é o fato de que o potencial de lucro em grupos estratégicos diferentes é, geralmente, diferente, pois as cinco forças competitivas possuirão impactos diferenciados em cada grupo estratégico. No entanto, um número crescente de estudos não têm encontrado diferenças de performance entre diferentes agrupamentos estratégicos. Entre eles, segundo Cool e Dietrickx (1993), destacam-se Lawlees, Bergh e Wilstead (1989), Mascarenhas e Aaker (1989) e Fiegenbaum e Thomas (1990).

Assim posto, Cool e Dietrickx (1993) trazem à tona uma importante questão: apesar da existência de um elo entre agrupamentos estratégicos e performance da indústria possuir suporte empírico, as implicações para a rentabilidade de uma empresa, em particular, não são totalmente explicadas pelos agrupamentos estratégicos. Fundamentalmente, o conceito de agrupamentos estratégicos captura a idéia de que um impacto de rivalidade na rentabilidade de uma empresa depende da localização de vários rivais no espaço estratégico. Mais especificamente, os autores acreditam que a rivalidade dentro de um grupo e inter-grupos possuem impactos diferenciados na rentabilidade.

Apesar de colocar dúvidas na existência de um elo entre grupos estratégicos e rentabilidade da empresa, esses estudos não questionam a existência de implicações estratégicas advindas dos diferentes agrupamentos. A estrutura do grupo pode até ter um impacto indireto na rentabilidade da empresa, à medida que isso afeta as condições de rivalidade dentro do grupo.

Reger e Huff (1993), desenvolvendo uma pesquisa sobre a indústria bancária do estado de Illinois, também trouxeram algumas importantes contribuições sobre os agrupamentos estratégicos. Segundo os autores:

1. Nem todas empresas possuem uma posição estratégica.

Algumas empresas possuem posições competitivas pouco passíveis de identificação e que não se enquadram aos agrupamentos estratégicos existentes na indústria. Essas empresas, sob uma análise de longo prazo, não têm uma estratégia coerente. Por isso, incluí-las em análises que busquem identificar relações, por exemplo, entre rentabilidade e agrupamentos estratégicos pode vir a prejudicar os resultados do estudo.

2. Ser membro de um determinado agrupamento é uma questão de grau.

Um grupo estratégico pode ser melhor contextualizado como um grupo de empresas centrais que definem a posição do grupo e empresas secundárias que estão alinhadas com as centrais em muitos aspectos, embora essas também possuam suas próprias decisões estratégicas. A questão central a ser

considerada, segundo os autores, é que algumas firmas são protótipos típicos de um agrupamento e outras não se enquadram nos agrupamentos existentes.

3. Alguns grupos são mais homogêneos entre si.

Em alguns grupos estratégicos, a distância estratégica entre as empresas é maior que outros. Isso traz uma importante implicação: algumas firmas na indústria são bastante similares, enquanto outras, apesar de associadas em um mesmo agrupamento, não possuem o mesmo grau de semelhança.

4. Pode existir sobreposição entre os agrupamentos

Eventualmente, algumas empresas podem possuir algumas características estratégicas de um agrupamento e outras características de outros agrupamentos.

Outra questão fundamental associada aos agrupamentos estratégicos é a presença das barreiras de mobilidade. O entendimento desse conceito deve partir da relação entre barreiras de entrada e agrupamentos estratégicos.

As barreiras de entrada servem para dissuadir a entrada de novas empresas para a indústria. No entanto, as barreiras de entrada dependem do agrupamento em questão. Penetrar na indústria automobilística, por exemplo, com uma empresa verticalmente integrada, elevada identificação de marcas, atuação no mercado nacional e com uma linha ampla de veículos, será

infinitamente mais difícil que penetrar como montador de uma linha de veículos apenas, com pequeno grau de integração, atuação local e pouca identificação de marca.

As barreiras de entrada, dessa forma, não apenas protegem um agrupamento estratégico da ameaça de novos entrantes como impedem a mobilidade entre participantes da própria indústria, dispostos em agrupamentos diferenciados. Entre participantes da própria indústria, dispostos em diferentes agrupamentos estratégicos, as barreiras de entrada denominam-se barreiras de mobilidade. Portanto, enquanto as barreiras de entrada isolam os participantes da indústria de potenciais entrantes, as barreiras de mobilidade servem para isolar firmas homogêneas entre si em uma indústria heterogênea (Peteraf, 1993).

Segundo Cool e Dietrickx (1993), a base teórica para o estabelecimento de um elo entre os agrupamentos estratégicos e a rentabilidade tem sido o conceito das barreiras de mobilidade. Nesse sentido, é valiosa a analogia, desenvolvida pelos autores, entre os agrupamentos estratégicos com suas barreiras de mobilidade e as cidades "muradas" européias da Idade Média. Protegidas por seus muros, essas entidades coletivas tentam defender-se de invasores externos. Cidades com muros mais elevados e consistentes obtêm mais sucesso na defesa de possíveis invasões externas. E agrupamentos estratégicos protegidos por elevadas barreiras de mobilidade tendem a ser mais lucrativos.

Caves e Porter (1977) Apud (Cool e Dietrickx, 1993) chegam a afirmar que os membros de um agrupamento estratégico podem reconhecer as barreiras de mobilidade como um patrimônio a ser compartilhado. Dessa forma,

segundo os autores, os oligopólios têm pelo menos uma razão para amenizar a rivalidade: realizar atividades que contribuam para o desenvolvimento de barreiras de mobilidade. Sobre isso, no entanto, Cool e Dietrickx (1993) questionam, lembrando que alguns estudos descrevem a existência de efetivas dificuldades na busca de cooperação e coordenação entre membros de um oligopólio. Os autores citam, em particular, os estudos de Kwoka (1979) e Kwoka e Ravenscraft (1986) que apontam as seguintes questões:

1. existem dificuldades de coordenação, mesmo se o oligopólio for composto por poucos ofertantes.
2. mesmo com elevada concentração, a rivalidade pode ser intensa entre firmas de portes semelhantes.
3. um grande líder pode desenvolver esforços que diminuam a rentabilidade dos seguidores, sem prejuízos significativos em sua própria rentabilidade.

Além disso, os autores (Cool e Dietrickx, 1993) lembram que a rivalidade intra-agrupamentos pode, eventualmente, ser maior que a rivalidade inter-agrupamentos. Apesar do reconhecimento de dependência mútua entre membros de um mesmo agrupamento, as empresas possuem conhecimento de quais competidores podem efetivamente invadir seus domínios quando os esforços cooperativos mútuos cessarem. Portanto, mesmo em agrupamentos protegidos por elevadas barreiras de mobilidade, um membro pode vir a se preocupar mais com outros membros do agrupamento que membros de agrupamentos externos ao seu.

A literatura disponível sobre agrupamentos estratégicos aponta, ainda, uma relação entre a distância estratégica entre grupos e o grau de competição

entre grupos. Se a distância estratégica for pequena, a dependência mútua torna-se mais facilmente reconhecida, o que tende a diminuir a rivalidade. Sobre isso, no entanto, merecem destaque as idéias de Cool e Dietrickx (1993) que acreditam que uma distância estratégica inferior entre diferentes agrupamentos pode elevar o nível de competição da indústria. Para os autores, empresas com recursos semelhantes podem contestar as posições competitivas de outras empresas, ao contrário de firmas com recursos significativamente inferiores que, preocupadas com ações de retaliação, não adotam uma postura contestadora.

Ainda no tocante à importância dos agrupamentos estratégicos, Reger e Huff (1993) assinalam que o gestor, ao perceber aspectos similares ou diferentes entre competidores, sofre influência em suas decisões estratégicas. Ou seja, a percepção de estruturas de grupos estratégicos existentes entre os gestores deve ser considerada e analisada à medida que esta possui papel fundamental na maneira de como a empresa observa sua posição e de seus rivais, o que pode resultar em reformulações estratégicas que impliquem, inclusive, em modificações na estrutura competitiva da indústria.

2.1.3. Estratégias Competitivas Genéricas.

Diante do conhecimento e análise das cinco forças competitivas de uma indústria, cabe aos participantes dessa buscar uma posição competitiva adequada que favoreça a obtenção de retornos sobre o investimento superiores à média da indústria.

Segundo Porter (1989), duas questões possuem especial relevância no processo de escolha da estratégia competitiva adequada. Primeiramente, o grau de atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo, pois nem todas indústrias possuem oportunidades para obtenção de níveis de rentabilidade semelhantes. Enquanto algumas possuem rentabilidade apenas razoável, como a de papel, outras possuem elevada rentabilidade, como a de petróleo (Porter, 1986). Em segundo, a posição competitiva dentro de uma indústria. Mesmo competindo em uma mesma indústria, alguns ofertantes possuem rentabilidades bem superiores à média da indústria, enquanto outros contentam-se com rentabilidades inferiores à média.

Porter (1989) chega a lembrar que apesar da empresa possuir pouca influência no grau de atratividade de uma indústria qualquer, a escolha de uma estratégia competitiva adequada pode tornar uma indústria mais ou menos atrativa.

Porém, nenhuma das duas questões acima são suficientes de forma isolada para orientar a escolha da estratégia por parte da empresa. Uma empresa pode possuir uma posição competitiva extremamente adequada e estar competindo em uma indústria pouco atrativa, o que poderá implicar em lucros não elevados. O inverso também poderá ocorrer. Uma empresa poderá

estar competindo em uma indústria de elevada rentabilidade e ter escolhido uma posição competitiva não adequada para aquele ambiente, o que também poderá resultar em lucros não elevados (eventualmente, prejuízos)

Posto isso, diversos autores, em seus trabalhos mais recentes, lembram que a melhor forma de obter retornos acima da média é desenvolver competências e gerenciá-las de forma a gerar valor superior a seus clientes. Para Day (1988), uma empresa deve procurar estabelecer performance superior a seus competidores. Para o autor, as empresas devem procurar desenvolver competências e gerenciá-las pelo menor custo ou diferenciação, através do provimento de valor para seus clientes. Hamel e Prahalad (1991), por sua vez, lembram que o desenvolvimento de competências-chave é a forma mais adequada para uma organização buscar competitividade por longo prazo.

As competências da empresa estão intimamente relacionadas com o conceito de vantagens competitivas. Segundo Day (1988), as vantagens competitivas são um conjunto de recursos e habilidades superiores que, juntos, habilitam um determinado negócio fazer "mais" ou melhor que seus concorrentes.

A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo, portanto, é a vantagem competitiva sustentável. A vantagem competitiva sustentável pode ser obtida através de duas formas (Porter, 1989):

1. Vantagem em Custo: é obtida através do desenvolvimento de uma oferta com custos inferiores aos concorrentes, o que implica na possibilidade de praticar preços inferiores à indústria com benefícios semelhantes (portanto, com uma relação custo-performance superior).

2.Vantagem de Diferenciação: é obtida através do desenvolvimento de uma oferta de benefícios diferenciados que gere um sobre-preço; evidentemente, esse produto deve continuar oferecendo uma relação custo-performance superior à indústria.

Hamel e Prahalad (1989), ao estudarem empresas japonesas mundialmente competitivas, advertem que muitas empresas ocidentais gastam grandes esforços buscando apenas reproduzir as vantagens de qualidade⁴ e custo de seus competidores. E estratégias baseadas meramente na imitação são transparentes para os competidores, o que faz com que as empresas que somente buscam emular vantagens já obtidas pelos seus competidores percam competitividade.

Para Porter (1987), as estratégias competitivas é que buscam estabelecer as vantagens competitivas. Segundo Porter (1986), existem 3 estratégias genéricas internamente consistentes para encontrar uma posição adequada e superar os atuais concorrentes. São elas:

1. Liderança em Custo
2. Diferenciação
3. Enfoque

⁴ Nesse caso, Hamel e Prahalad referem-se à vantagem de diferenciação como vantagem de qualidade.

2.1.3.1. Liderança em Custo

A estratégia competitiva genérica de liderança em custo busca obter vantagem competitiva em custo. Empresas que utilizam essa estratégia buscam incessantemente a diminuição de seus custos para poderem praticar preços inferiores à indústria.

A estratégia de liderança em custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vitoriosa de redução de custos pela experiência, um controle rígido dos custos, a minimização de custos em áreas como P & D, publicidade, força de vendas etc... (Porter, 1986).

Segundo Luce e Hexsel (1988), a estratégia de liderança em custo tende a ser mais eficaz nas seguintes situações:

1. Indústrias com produtos homogêneos;
2. Produtos na maturidade em seu estágio de ciclo de vida (tendência de homogeneidade na indústria);

3. Segmentos de mercado altamente sensíveis a preços;

Os métodos de busca de liderança em custo são (Porter, 1986):

1. Economias de escala;
2. Efeitos de experiência;
3. Integração vertical;
4. Custo dos insumos;
5. Design dos produtos;
6. Sistemas de distribuição utilizados.

No Brasil, são exemplos de empresas que utilizam a estratégia de liderança em custo o Carrefour no setor supermercadista e as Lojas Americanas no setor varejista (em seu segmento).

2.3.2. Estratégia de Diferenciação

Essa estratégia busca diferenciar a oferta, criando algo único em toda a indústria. Os métodos mais comuns para a busca de diferenciais competitivos são Porter, 1986):

1. Tecnologia avançada :IBM, Sony;
2. Imagem de marca: Brastemp, Lacoste;
3. Serviços diferenciados: Citibank (no Brasil), Supermercados Zaffari;
4. Rede de fornecedores: Regino`s (revendedor oficial da marca BMW no país), Cabanha Azul⁵.

As empresas que utilizam a estratégia de diferenciação fazem com que seus clientes estejam dispostos a pagarem um sobre-preço por sua oferta, devido às particularidades existentes.

Já Mintzberg (1992), ao analisar as estratégias competitivas genéricas de Porter, sugere algumas adaptações. Para o autor, uma organização pode buscar diferenciais para sua oferta através dos seguintes atributos: qualidade, desenho, operações de suporte, imagem, preço. Vejamos as alternativas que Mintzberg propõe na busca de vantagem competitiva via diferenciação (Mintzberg, 1992):

⁵ Operação de comercialização de cortes especiais de carne bovina.

Estratégia de Diferenciação via preço: se uma oferta tiver poucos diferenciais, ou nenhum, ela pode buscar a diferenciação através da prática de preço inferior a concorrência. A estratégia de diferenciação via preço está baseada na perseguição, por parte da empresa, de custos inferiores.

Estratégia de Diferenciação via Imagem: é obtida através de esforços sistemáticos e contínuos em atividades promocionais. O objetivo é desenvolver uma imagem de produto superior aos concorrentes ou diferente.

Estratégia de Diferenciação via Suporte: é obtida através da utilização de serviços ao cliente que acompanham um produto ou serviço.

Estratégia de Diferenciação via Qualidade: é obtida através da presença de aspectos em um produto que o tornam melhor como durabilidade superior, performance superior.

Estratégia de Diferenciação via Design: é obtida através da oferta de algo diferente; que quebre o “design” tradicional através do uso de uma característica única.

2.1.3.3. Enfoque

Enquanto que as estratégias de diferenciação e liderança em custo possuem a totalidade da indústria (alvo amplo) como escopo competitivo, tendo, portanto, um limite amplo de segmentos industriais, a estratégia genérica de enfoque, ao contrário das anteriores, baseia-se na escolha de um alvo específico, um ambiente competitivo estreito.

O “enfocador” escolhe um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros

segmentos (Porter, 1989). Portanto, apesar de não possuir uma vantagem competitiva geral, ele alcança uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, através da otimização de estratégias para esses segmentos.

A estratégia de enfoque possui duas variantes. No enfoque no custo, uma empresa procura obter vantagem em custo em um segmento-alvo, enquanto que no enfoque na diferenciação, uma empresa busca diferenciais competitivos em um segmento-alvo (Porter, 1989). Essa estratégia é mais indicada em situações onde exista um segmento-alvo com necessidades incomuns que estejam atendidos de forma insatisfatória pelos ofertantes com escopo competitivo amplo. São exemplos de empresas que utilizam o enfoque como estratégia competitiva a Godiva (chocolates), a BMW e a Zoomp.

Podemos então, classificar as estratégias competitivas genéricas de acordo com o escopo e com a abordagem estratégica utilizada. Observe o quadro abaixo:

Quadro 2.1. Três Estratégias Genéricas (Porter, 1986)

	Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
Alvo-Específico	Enfoque	

Apesar das estratégias não serem mutuamente excludentes, segundo Porter (1986), a colocação em prática de qualquer uma dessas estratégias exige um comprometimento organizacional que dificultará a utilização de outra

simultaneamente. Buscar a diferenciação competitiva, por exemplo, implica, muitas vezes, em elevados investimentos com marketing e P. & D., incongruentes, portanto, com uma estratégia de liderança em custo.

Mesmo assim, Porter (1986) aponta três situações onde uma empresa pode conseguir simultaneamente liderança em custos e diferenciação:

1. Concorrentes estão no meio termo.

Nessa situação, nenhum concorrente está bem posicionado a ponto de tornar a diferenciação e o custo de uma empresa inconsistentes.

2. O custo é intensamente afetado pelo “market-share” ou inter-relações.

A liderança em custo e a diferenciação podem ser alcançadas simultaneamente à medida que a participação de mercado possui influência maior nos custos que a concepção de produto, o nível de serviços oferecidos ou as matérias-primas utilizadas. Nesse caso, existe elasticidade para diferenciar a oferta e ainda manter a liderança em custo. Além disso, se uma empresa participar de diversas indústrias inter-relacionadas, conseguindo compartilhar custos em algumas atividades, a diferenciação e liderança em custo poderão ser atingidas.

3. Uma empresa é pioneira em uma importante inovação.

Uma inovação tecnológica significativa pode fazer com que uma empresa consiga reduzir seus custos e buscar a diferenciação.

As cinco forças competitivas, as estratégias competitivas genéricas e os agrupamentos estratégicos, portanto, servirão de base para o referencial teórico da análise competitiva da indústria vinícola.

PARTE 3 - MÉTODO DE PESQUISA

3.1. Metodologia

A metodologia empregada para esse estudo subdivide-se basicamente em duas etapas:

1. Revisão Bibliográfica, já descrita no capítulo 2 (Fundamentos Teóricos).
2. Aplicação da estrutura escolhida de análise industrial no setor vinícola, onde são analisados dados coletados diante de diferentes fontes de uma maneira ou outra, inter-relacionadas com o setor vinícola.

Como os Fundamentos Teóricos necessários à compreensão do estudo já foram apresentados no capítulo anterior, esse capítulo apresenta a melhor estratégia de pesquisa para aplicação da estrutura de Porter na indústria vinícola do RS.

3.1. Estratégia de pesquisa utilizada para aplicação da estrutura de análise industrial de Michael Porter (1986) na indústria vinícola.

A estrutura de análise industrial proposta por Michael Porter (1986) vem sendo muito utilizado entre escolas de administração espalhadas pelo mundo para pesquisas acadêmicas diversas, bem como empresas, competitivas em seus setores de atividades, que guiam suas análises ambientais baseadas na estrutura em questão. No Brasil, cabe citar, entre outros, dois estudos, em particular, que buscaram aplicar a estrutura em duas indústrias diferentes (curtumes e frangos). São eles:

1. Uma análise competitiva da indústria de curtumes no Brasil (Luce, Hexsel e Fensterseifer, 1986)
2. Uma análise competitiva da avicultura no Brasil (Luce et al, 1992)

Apesar disso, tendo em vista a complexidade do ambiente mercadológico atual da vitivinicultura brasileira, bem como o ineditismo do tema, devido ao fato de nunca ter havido uma aplicação da estrutura de Porter nessa indústria⁶, parece evidente a necessidade de se encontrar uma estratégia de pesquisa adequada para sua efetiva aplicação.

A escolha da estratégia de pesquisa adequada baseou-se na seguinte premissa: o autor não busca esgotar a compreensão de todos os fenômenos envolvidos na estrutura competitiva da indústria vinícola, pelo contrário, busca descobrir novos caminhos a serem estudados, futuramente, em outros estudos.

⁶ Alguns estudos chegaram a analisar a estrutura competitiva da indústria vinícola brasileira. Entre eles, cabe citar os estudos de Anete Jalfim (1990, 1991, 1993), Wright, Santos e Johnson (1992) e Knijnick (s.d.). Porém, nenhum dos estudos já realizados descreveu a estrutura competitiva da indústria vinícola com base na estrutura de Porter e como foco de estudo a indústria como um todo.

Em relação à premissa anterior, cabe transcrever um trecho escrito por Yin (1990), defendendo o uso mais freqüente da pesquisa qualitativa em busca de novas hipóteses acerca de um fenômeno ainda não totalmente conhecido.

Observe:

“Determinar as questões mais significativas em um determinado tópico e obter precisão em formular essas questões requer muito preparo por parte do pesquisador. Um dos caminhos seria a revisão da literatura do tópico. Note, porém, que a revisão da literatura é um meio para atingir o fim, e não como muitos estudantes costumam pensar, a finalidade em si. Enquanto que os jovens observadores pensam que o propósito da revisão da literatura é determinar as respostas sobre algo conhecido em um tópico, pesquisadores experientes utilizam a literatura já existente do tema para justamente desenvolver questões mais adequadas e precisas sobre o tema” (Yin, 1990, p. 20).

Percebe-se claramente, portanto, o caráter exploratório do estudo que deseja formular novas hipóteses relacionadas ao tema.

Boyd (1989) classifica a pesquisa do tipo exploratória como aquela que deseja descobrir novas relações. Para ele, estudos do tipo exploratório devem ser caracterizados pela flexibilidade para a busca de novas hipóteses sobre um fenômeno qualquer.

Segundo Boyd (1989), a pesquisa exploratória subdivide-se em:

Quadro 3.1. Tipos de estudo exploratório

Pesquisa Exploratória	Entrevistas com experts
	Consulta da literatura
	Análise de casos

Fonte: Boyd, 1989

Esse estudo usou a consulta da literatura e o estudo de caso que possa auxiliar a compreensão do fenômeno.

Foi utilizada uma pesquisa com dados coletados no campo, onde foram obtidos dados primários sobre a indústria. A pesquisa realizada nas empresas do setor foi desenvolvida pelo próprio autor dessa dissertação, através da técnica de entrevistas em profundidade.

Definido o tipo de pesquisa, restava a escolha da técnica de pesquisa mais adequada para aplicação da estrutura de Porter (1986) na indústria vinícola. Yin (1990), Boyd (1989) e Bonoma (1985) forneceram os subsídios necessários para a escolha da técnica de pesquisa mais adequada para o atingimento do objetivo do estudo.

Segundo Bonoma (1985), para a escolha do método de pesquisa, dois fatores devem ser considerados: propósito da pesquisa e natureza do fenômeno de interesse.

1. Propósito da pesquisa:

Quanto ao propósito do estudo, podemos posicioná-lo no *continuum* de pesquisa desenvolvido por Bonoma (1985). O *continuum* contém uma hierarquia dos diferentes tipos de estudo que vão desde tipos de pesquisa relacionadas ao extremo “construção de teoria” a tipos de pesquisa relacionados ao extremo “teste de teoria”.

Uma eventual composição desse *continuum* seria: descrição, classificação, comparação, mensuração/estimativas, estabelecimento de associações e determinação de relações causa-efeito. Enquanto os primeiros tipos estão relacionados com o extremo construção de teoria, os últimos estão relacionados ao extremo oposto, teste de teoria. Assim, para cada passo seguinte nessa hierarquia, imagina-se que o passo anterior já foi realizado, formal ou informalmente (Bonoma, 1985).

Dessa forma, por exemplo, sem que um determinado fenômeno tenha sido descrito, não podemos realizar classificações, comparações, mensurações, estimativas, estabelecimento de associações ou determinação de causa-efeito.

Parece evidente, então, que investigações realizadas em campos de conhecimento já explorados por estudos anteriores prestam-se mais ao uso de tipos de pesquisas próximas ao extremo “teste de teoria”, enquanto que estudos em campos de conhecimento ainda pouco explorados prestam-se mais ao uso de tipos de pesquisa próximas ao extremo “construção de teoria”.

Por isso, devido ao ineditismo e obscurantismo do tema, o autor não deseja desenvolver comparações, mensurações (ou estimativas), inferir estatisticamente e determinar relações causa-efeito. O autor deseja, isso sim, descrever a estrutura competitiva da indústria vinícola. E, segundo Bonoma (1985), estudos com finalidades descritivas podem ser associados mais freqüentemente com o "desenvolvimento de teoria".

Enquanto os tipos de pesquisa associados com o extremo "teste de teoria" utilizam a pesquisa quantitativa, pois do contrário são ineficientes em seus objetivos, os tipos de pesquisa associados com o extremo "construção de teoria" utilizam a pesquisa qualitativa para atingirem suas finalidades.

2. Natureza do fenômeno de interesse:

Definimos esse estudo como uma análise estrutural da indústria vinícola. Trata-se de um estudo inédito nessa indústria, envolvendo situações específicas e complexas com um conjunto de inter-relações entre elas.

Parece evidente, portanto, a inviabilidade de estudar o fenômeno em questão fora de seu cenário original. Uma eventual simulação do fenômeno de interesse, por mais bem cuidadosamente planejada, não retrataria a real natureza do conjunto de interações existentes.

Quanto à quantificação do fenômeno, verifica-se sua impossibilidade. Ele pode ser considerado tão complexo, contando com um conjunto de situações desconhecidas e interligadas, que parece evidente, em um estágio de "desenvolvimento de teoria" como o estágio em questão, a impossibilidade de quantificá-lo. Na verdade, a impossibilidade de quantificação de um fenômeno

ocorre justamente em situações obscuras como essa, basicamente, devido ao desconhecimento do que quantificar.

Portanto, segundo Bonoma (1985), onde os entrevistados não se encontram aptos a verbalizar as causas de um determinado comportamento específico e onde um fenômeno, devido a sua elevada complexidade, não é passível de quantificação, o uso de um julgamento clínico, baseado em dados qualitativos faz-se necessário. Em relação a isso, é valiosa a afirmação de Bonoma (1985) que muitos fenômenos importantes em marketing com alta complexidade e pequeno conhecimento devem utilizar a pesquisa qualitativa. Fica evidente, assim, que a pesquisa qualitativa é a escolha mais acertada para o atingimento dos objetivos da investigação.

Entre os métodos da pesquisa qualitativa, o estudo de caso foi o escolhido. Segundo Boyd (1989), o estudo de caso é o estudo de uma ou mais unidades específicas de uma situação complexa onde as diversas partes são inter-relacionadas e essa inter-relação é relevante para o entendimento do fenômeno. Mais precisamente, ele define o estudo de caso da seguinte forma:

“É o estudo empírico de uma situação de marketing dentro de seu contexto atual, quando a situação é obscura e múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. (Boyd, 1989)

O estudo de caso pode utilizar uma ou mais unidades de análise, e cada uma delas é considerada um “caso” (Boyd, 1989). É importante salientar que o estudo de casos é apenas uma das maneiras de se desenvolver investigações em áreas de conhecimento relacionadas às ciências sociais. As outras alternativas incluem experimentos, estudos compreensivos, histórias e análises de informações arquivadas (Yin, 1990).

Apesar de cada uma possuir um conjunto de características próprias, procedimentos de coleta e análise de dados diferenciados, vantagens e desvantagens, em alguns casos pode haver uma sobreposição entre elas.

Buscando, justamente, evitar uma escolha inadequada, com esforços superiores aos resultados obtidos, Yin (1990) desenvolveu uma metodologia para que o pesquisador possa escolher a estratégia de pesquisa mais eficiente para cada necessidade de pesquisa específica.

Dessa forma, portanto, o pesquisador, no momento da escolha da estratégia de pesquisa, deve considerar os seguintes tópicos: o tipo de questão de pesquisa existente, a extensão do controle do evento que o pesquisador possui e o nível de atualidade do evento.

Observe, na página seguinte, como Yin (1990) posicionou as diferentes estratégias de pesquisa:

Quadro 3.2. Como escolher a estratégia de pesquisa.

Estratégia	Tipo de questão	Extensão do controle	Eventos atuais
		sobre o evento necessária	
Experimento	Como, por que	sim	sim
Estudos	Quem, o que,	não	sim
Compreensivos	onde, quanto		
Análise de arquivo	Quem, o que,	não	sim/não
	onde, quanto		
História	como, por que	não	não
Estudo de casos	como, por que	não	sim

Fonte: Yin (1990)

Em relação ao tipo de questão, o autor deseja buscar respostas para questões do tipo: *como* comportam-se as cinco forças competitivas na indústria vinícola, *por que* existem (ou não) barreiras de entrada nessa indústria, *por que* algumas vinícolas utilizam a estratégia de diferenciação, *como* competem os diferentes agrupamentos estratégicos nessa indústria etc.

Em relação à possibilidade de controle dos eventos por parte do pesquisador, já vimos anteriormente ser praticamente impossível simular a estrutura competitiva dessa indústria. Além disso, não se deseja controlar os eventos envolvidos, e sim, conhecê-los e descrevê-los.

E, finalmente, em relação ao nível de atualidade dos eventos, será descrita a estrutura competitiva atual da indústria vinícola, e não a passada.

Devido às três condições citadas acima, parece evidente que o estudo de caso é a técnica de pesquisa mais eficiente para o atingimento dos objetivos desejados nessa investigação.

Nesse sentido, merece atenção a avaliação de Yin (1990) para a escolha do estudo de caso como estratégia de pesquisa. Segundo o autor, em muitas situações, podemos utilizar mais que uma estratégia de pesquisa, mas existem situações onde cada estratégia possui uma vantagem específica. Para o estudo de caso é a seguinte situação: a investigação tem questões do tipo como e por que predominantemente, os eventos estudados são atuais e o investigador possui pequeno ou nenhum controle sobre o evento.

Algumas questões envolvendo a utilização de estudos de caso em marketing devem ser analisadas.

Primeiramente, o estudo de caso como um estudo do tipo qualitativo depende fortemente de "reports" verbais. Porém, ao contrário das outras técnicas de pesquisa do tipo qualitativo, o estudo de caso utiliza inúmeras fontes de dados, algumas inclusive quantitativas. Essas diferentes fontes, unidas, servem como um triângulo de percepção e fornecem um quadro mais amplo da situação gerencial em estudo.

Outra questão relevante é que essa técnica exige observação direta do fenômeno por um observador preparado, requerendo julgamento clínico do que observar e o que isso significa. Dessa forma, assim, como outras técnicas qualitativas, o estudo de caso depende das percepções do observador, muitas

vezes baseado em critérios subjetivos e não em uma realidade objetiva (Bonoma, 1985).

Uma crítica comum à escolha de estudos de caso como técnica de pesquisa, portanto, é que esses possuem pequena base para se desenvolver generalizações científicas. Porém, segundo Yin (1990), essa estratégia é passível de generalizações, mas para proposições teóricas, e não para populações ou universos. Escreve o autor (Yin, 1990, p. 21):

“Nesse sentido, o estudo de caso, como os experimentos, não representam uma amostra e a meta do investigador é expandir e generalizar teorias (generalização teórica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Yin (1990) fornece um conjunto de etapas a serem seguidas no que tange à condução do estudo de casos. Desenvolver um estudo de caso inicia, efetivamente, com a definição dos problema ou questões a serem estudadas. A definição do problema já foi abordada anteriormente nesse capítulo da Metodologia.

Definido o problema, a próxima tarefa é desenvolver um plano, um design de pesquisa. Yin (1990) desenvolveu uma matriz 2 x 2 que sintetiza os principais pontos referentes ao desenho do estudo de caso. Observe o quadro da página seguinte:

Quadro 3.3. Design para Estudos de caso.

	Um caso	Casos Múltiplos
Holístico	Tipo 1	Tipo 3
Inserido	Tipo 2	Tipo 4

Fonte: Yin (1990)

A classificação releva a estrutura de coleta de dados (caso único ou mais de um caso) e a natureza do estudo de caso (holística ou inserida). Nesse estudo específico, haverá um caso (a indústria vinícola) e natureza holística (várias unidades de análise relacionadas ao foco da pesquisa), portanto, o tipo 1 será desenvolvido.

A etapa posterior ao design de pesquisa é a coleta de dados. Essa etapa em estudos de caso pode ser complexa e dificultosa, porém, se não for corretamente conduzida, pode causar prejuízos ao atingimento dos objetivos propostos (Yin, 1990).

O preparo da coleta de dados em estudos de caso deve considerar os seguintes pontos: a habilitação prévia do pesquisador, o treinamento e preparo por parte desse (s), o desenvolvimento de um protocolo de estudo de caso e a condução de um estudo piloto (Yin, 1990).

A coleta de dados desse estudo dividiu-se basicamente em duas etapas.

Etapa 1: coleta de dados secundários

Foram coletados dados secundários sobre a vitivinicultura. Esses dados estavam disponíveis em artigos, publicações do setor, dados estatísticos

advindos, principalmente, da UVIBRA (União dos Vitivinicultores do Brasil, entidade que reúne produtores de uva e vinho no Brasil) e IBGE.

Etapa 2: coleta de dados primários

Nessa etapa, foram entrevistados experts do setor vinícola, entre eles, executivos da Cooperativa Vinícola Aurora, Baron De Lantier, Moet Chandon e Monte Lemos. As entrevistas ocorreram durante os meses de novembro e dezembro de 1994 e janeiro de 1995.

O critério de escolha dos executivos entrevistados relevou basicamente quatro fatores:

1. Conhecimento efetivo da indústria vitivinícola brasileira.
2. Contemplar não somente empresas de grande porte. Por isso, foi entrevistado o diretor-presidente de uma empresa de pequeno porte.
3. Entrevistar executivos da Cooperativa Vinícola Aurora⁷, devido a sua liderança e influência nos rumos da indústria. Além disso, os executivos dessa empresa, provavelmente possuem um maior conhecimento sobre a estrutura de canais de marketing e o mercado externo, à medida que a Aurora, sozinha, responde pela quase totalidade do volume de exportações da indústria vinícola.
4. Entrevistar executivos das maiores empresas, devido à importância dessas empresas na evolução futura dessa indústria.

Além do grupo de entrevistados representantes das empresas do setor, foram entrevistados outros dois especialistas em vitivinicultura: o professor Mauro Corte Real e o sr. Danilo Cavagni, presidente em exercício da UVIBRA.

⁷ Na Cooperativa Vinícola Aurora, foram entrevistados dois executivos, o sr. Alberici, diretor presidente da empresa e o sr. Allén Guerra, gerente de comercialização nacional.

Essa etapa utilizou um levantamento através de entrevistas em profundidade. As entrevistas em profundidade são uma técnica de pesquisa do tipo exploratória que, ao invés de abordar o entrevistado com uma listagem fixa e estruturada de perguntas, busca influenciar o entrevistados a comunicarem livremente seus temas de interesse. Isso, na verdade, coloca o entrevistado em uma situação bastante favorável para colocar suas idéias sobre o tema. Essas entrevistas caracterizam-se pela elevada flexibilidade existente (Boyd, 1989).

A entrevista em profundidade não utiliza questionários, mas o entrevistador tem as linhas gerais da entrevista em sua mente (Boyd, 1989). Portanto, foi utilizado um roteiro do tipo não estruturado⁸ (aquele em que não há um conjunto formal de questões a ser seguido). Além disso, as entrevistas conduzidas foram do tipo “sem disfarce”. As entrevistas do tipo “sem disfarce” deixam claro ao entrevistado o objetivo da entrevista (Boyd, 1989).

Após a coleta de dados, o próximo passo é a análise de dados. Segundo Yin (1990), essa talvez seja a etapa mais complexa dos estudos de caso, consistindo no exame, categorização, tabulação ou recombinação de evidências para o atingimento da proposta inicial de estudo.

Qualquer investigação deve iniciar com uma estratégia analítica geral que aponte prioridades para o que e por quê analisar.

E, finalizando, as etapas do estudo de caso, vem a apresentação desse. Os estudos de caso podem ser apresentados tanto na forma oral como escrita. Em ambas as formas, no entanto, passos similares devem ser seguidos: identificar a audiência, desenvolver uma estrutura de composição e seguir

⁸ Esse roteiro está disponível nesse relatório na seção de “Anexos”

certos procedimentos, como rever o documento com as pessoas entrevistadas (Yin, 1990).

Essa etapa também apresenta algumas dificuldades que, se não corretamente gerenciadas, podem prejudicar os resultados da investigação. Yin (1990) sugere seis alternativas para a estrutura de composição do "report": linear analítica, comparativa, cronológica, construção de teoria, suspense e estruturas sem seqüência. Nesse estudo optou-se pela primeira alternativa: linear analítica.

Cabe salientar que há, efetivamente, limitações evidentes no método escolhido. Dois fatores vêm imediatamente à tona. Primeiramente, a incapacidade de se inferir estatisticamente através de estudos de caso. Em segundo, a condução do estudo de caso depende muitas vezes da formação e do perfil do pesquisador(es), portanto baseado em critérios subjetivos e não em uma realidade objetiva.

PARTE 4 - RESULTADOS (PESQUISA DE CAMPO)

4.1.Resultados Obtidos

Para análise dos resultados obtidos, iniciaremos apresentando uma caracterização do setor, seguida de uma análise da influência das forças competitivas nessa indústria, uma identificação dos diferentes agrupamentos estratégicos existentes e as estratégias competitivas genéricas das empresas ofertantes.

4.1.1.Caracterização da Indústria

Ao contrário da Europa, com sua tradição milenar em fabricar vinhos, a história da vitivinicultura no Brasil é recente. Essa etapa do estudo, contudo, não irá iniciar descrevendo a vitivinicultura nos dias de hoje, porque o autor considera fundamental uma breve retrospectiva da evolução do setor, à medida que encontram-se elementos sócio-econômicos no passado fundamentais para o entendimento de sua estrutura competitiva atual.

4.1.1.1. Breve retrospectiva da evolução do setor

Em 1531, na Capitania de Martim Afonso de Souza, Brás Cubas, o primeiro viticultor que se tem notícia em solo brasileiro, trouxe algumas vinhas

da Europa. A partir disso, alguns esforços foram desenvolvidos no sentido de se estabelecer pólos vitivinícolas em SP, MG, RJ e no RS⁹.

Apesar disso, a atividade vitivinícola brasileira só se viabilizou, efetivamente, com a chegada de imigrantes italianos à serra gaúcha no final do século passado. Devido ao relevo acidentado e às dificuldades de produzir culturas agrícolas de grande extensão, a viticultura tornou-se rapidamente uma das únicas alternativas que apresentavam viabilidade econômica para sustento dos imigrantes instalados.

Em 1910, houve um fato que trouxe modificações profundas na então incipiente atividade vitivinícola brasileira: o governo brasileiro trouxe um especialista italiano em cooperativismo, Giuseppe Paternó, para disseminar o conceito de cooperativismo como forma de otimizar o processo vitivinícola no país. Nesse período, foram fundadas 2 ou 3 cooperativas do setor¹⁰. No final da década de 20, porém, Paternó foi novamente chamado ao país pelo governo brasileiro e, nesse período, nada menos que 14 cooperativas do setor foram fundadas, entre elas, a Aurora, Garibaldi e Forqueta

Em 1928, foi fundado o Sindicato Vitivinícola. O Sindicato Vitivinícola, primeiramente, era encarregado de apenas receber a produção que o colono fazia em casa e, após recebê-la, colocava-a em barris e a comercializava para o restante do país. Com o tempo, passou a receber uvas "in natura" para produzir vinhos.

⁹ No RS, principal estado produtor vitivinícola brasileiro, os esforços de implantação de um pólo do setor iniciaram por volta de 1625, na região das Missões.

¹⁰ A primeira cooperativa do setor foi a Cooperativa Agrícola e de Crédito Rural, sediada em Caxias do Sul a partir de 1911. Em 1912, foram criadas também cooperativas em Bento Gonçalves, Guaporé, Antônio Prado e Veranópolis. Todas essas cooperativas, no entanto, foram extintas em 1913 (Zero Hora, 28/7/89).

O Sindicato Vitivinícola buscava atingir basicamente 4 objetivos: ganhos de escala, atingimento de padrões (centralizando o processo produtivo), otimização do processo de comercialização do vinho e inovação tecnológica. O sindicato foi criado, portanto, para desenvolver um caráter industrial a atividade vitivinícola, até então altamente artesanal.

Posteriormente, o Sindicato Vitivinícola transformou-se em uma das maiores empresas ofertantes do setor: a Cia. Vinícola Rio-Grandense.

Nesse período, portanto, o produtor vitícola passou a não mais produzir vinhos em sua casa, pois o Sindicato ou as cooperativas existentes encarregavam-se da produção vinícola e posterior comercialização. Esse fato teve reflexos fundamentais no desenvolvimento da vitivinicultura, à medida que a centralização do processo produtivo traz ganhos de escala, otimiza a comercialização e estabelece um padrão de produção, até então não existente, que possibilita, inclusive, a criação de marcas.

As variedades de uvas trazidas da Europa pelos imigrantes, porém, não se adaptaram ao clima e às pragas da montanha brasileira. Foi preciso a princesa Isabel viajar aos E.U.A. e trazer uma variedade de fácil cultivo e resistente. Em homenagem à Princesa, o nome dessa uva ficou sendo chamado Isabel¹¹.

No entanto, os vinhos provenientes dessa uva eram de baixíssima qualidade, fazendo com que as pessoas de maior poder aquisitivo limitassem-se a importar vinhos, principalmente, da Europa.

¹¹ Essa variedade é a predominante até hoje em solo brasileiro e adaptou-se somente no Brasil, E.U.A. e Canadá. É uma variedade de uva "comum" (não vinífera), ou seja, não gera o chamado "vinho fino", o que faz com que os vinhos dela provenientes sejam, em geral, de qualidade apenas mediana.

Porém, ao final da década de 60, com a introdução de viníferas¹² importadas da Europa, iniciamos a produzir vinhos finos nacionais¹³. As primeiras uvas viníferas de boa qualidade foram as tintas Cabernet, Merlot, Bonarda e Barbera, além da branca Trebiano. Com o tempo, vieram outras variedades de altíssima qualidade: Cabernet Sauvignon, Pinot Noir, Gewurtraminer, Chardonay, Riesling Renano, Semillion, Sauvignon Blanc e outras.

4.1.1.2. Crescimento do setor

A indústria vinícola nacional vem experimentando um acentuado processo de desenvolvimento a partir da década de 70. Nesse período, as empresas do setor lançaram uma série de produtos de alta qualidade e preços mais elevados, fazendo diminuir consideravelmente a distância que separava o estágio de desenvolvimento da nossa vinicultura com a da Argentina, Chile e alguns países europeus, entre os quais França, Itália, Espanha e Portugal.

Verificando a tabela apresentada na página seguinte, veremos que, desde o início da década de 70, nossa produção total de vinhos do RS¹⁴ mais que dobrou, crescendo a uma taxa de 5,4% a.a.

¹² Viníferas são uvas adequadas a produção de vinhos. Os vinhos feitos a partir de viníferas são denominados "vinhos finos" e possuem, geralmente, maior qualidade que os vinhos produzidos com uvas do tipo comum (americanas ou híbridas)

¹³ Na verdade, alguns esforços já tinham sido desenvolvidos anteriormente no sentido de produzir vinhos finos. Merece destaque o "Parreiral Granja União", um parreiral com aproximadamente 150 hectares, contendo somente uvas viníferas com sistema de plantio em espaldeira. Esses frutos foram importados da Europa em 1932 e, a partir de 1935, a Vinícola Rio-Grandense começou a comercializar vinhos finos em caráter experimental (Anete Jalfim, 1991). Porém, somente a partir da década de 60, iniciamos efetivamente a produzir vinhos finos de forma sistemática.

¹⁴ O RS participa com mais de 90% da produção total de vinhos do país, segundo a EMBRAPA.

Tabela 4.1. Produção total de vinhos no RS

Ano	Produção (em milhões de litros)	Base
1969	117	100
1970	241	206
1971	177	151
1972	168	143
1973	129	110
1974	225	192
1975	216	185
1976	179	152
1977	236	202
1978	236	202
1979	257	219
1980	162	138
1981	235	201
1982	292	249
1983	160	137
1984	226	193
1985	342	292
1986	206	176
1987	198	169
1988	321	274

Fonte: EMBRAPA, 1988

Uma análise da tabela apresentada mostra grandes oscilações na produção anual de vinhos do RS. Essas oscilações devem-se basicamente às condições climáticas que afetam a oferta de uva (Jalfim e Grando, 1990).

Paralelo ao crescimento quantitativo do setor nesse período, os entrevistados apontaram uma evolução de nossa vitivinicultura no que tange à qualidade. Se há trinta anos atrás, portanto, ainda possuíamos um produto de qualidade questionável, a ponto de não satisfazer nem mesmo o nosso pouco exigente mercado doméstico, nos últimos anos, o desenvolvimento tecnológico apresentado pelo setor deu suporte a um crescimento qualitativo inquestionável.

A melhora de qualidade tornou nosso vinho bem mais competitivo:

"Em 1983, a importação de vinhos representou apenas 7% dos vinhos de "cultivares viníferas" comercializados no país. Em 1979, foram importados 26% dos mesmos vinhos comercializados; podemos concluir que afora alguma restrições ocorrida nas importações de vinhos provenientes da América do Sul, o volume diferencial deveu-se à sensível melhoria de qualidade dos vinhos nacionais, levando o consumidor a uma posição de nítida preferência em relação aos produtos estrangeiros que vinham sendo importados" (João Giugliani Filho; Zero Hora, Campo e Lavoura. "O Brasil da Uva e do Vinho". 29/03/85, p. 8).

Basicamente, dois fatores influem decisivamente no nível de qualidade do vinho: a uva e a tecnologia utilizada. Geralmente, a utilização de boas uvas permite a produção de bons vinhos. Porém, se a uva não tiver qualidade elevada, o uso de alguns recursos tecnológicos pode, em alguns casos, tentar corrigir eventuais problemas de qualidade do vinho ¹⁵.

A qualidade da uva, por sua vez, depende da conjugação de alguns fatores:

"Um dos fatores mais importantes é o clima. A *Vitis Vinífera*, espécie mais cultivada para a fabricação de vinhos finos, descansa durante o inverno. Na primavera, dá as flores que começam a amadurecer no verão. Uvas para vinhos finos precisam estar bem maduras. E quem ajuda nisso é o sol. Quanto mais sol, mais maduras as uvas ficam" (Superinteressante, dez. 1990, p.42).

¹⁵ Segundo os especialistas do setor, o uso de recursos tecnológicos para elevar a qualidade do vinho possui comprovadamente mais eficácia nos vinhos brancos que nos tintos. Os tintos são mais sensíveis à qualidade da uva em si.

Como vimos, as condições climáticas adequadas para a produção de uvas de alta qualidade incluem invernos rigorosos e verões secos, com muito sol. Por isso, apesar da melhora de qualidade que o nosso vinho vem experimentando nos últimos 20 anos é, justamente, devido ao clima que não possuímos vinhos de qualidade comparável aos melhores europeus. Enquanto nosso verão é úmido e chuvoso, o verão europeu é seco. E o excesso de umidade causa a diluição do açúcar, o que faz com que a fruta não atinja o ponto de maturação das européias. (Superinteressante, 1990).

Em um litro de suco de uva, cada 17 gramas de açúcar produzem um litro de álcool. Para se obter a gradação ideal de um vinho, em torno de 11 graus de álcool, é necessário ter 187 gramas de açúcar. No Brasil, um litro tem, geralmente, apenas entre 150 e 160 gramas. O que falta é completado com sacarose, o açúcar de cana (Gerchman, 1991).

Outro fator fundamental à qualidade da uva é o solo. Boas uvas devem ser cultivadas em um solo com ph elevado, pois do contrário, tornam-se ácidas. E, geralmente, bons vinhos são provenientes de uvas maduras. Porém, hoje, a utilização de técnicas agrícolas pode, eventualmente, corrigir o ph de um solo não adequado.

E, por fim, as diferentes espécies de uvas podem ser classificadas por tipo e cada tipo possui um nível de qualidade diferenciado. As "vitiviníferas" são as mais adequadas para a produção de vinhos, sendo os melhores vinhos, os finos, delas provenientes. Vinhos especiais são produzidos predominantemente com uvas viníferas, mas contém em sua composição uvas comuns (híbridas ou americanas). As americanas ou híbridas, que dão origem aos vinhos comuns,

são mais apropriadas para o consumo in natura ou, eventualmente, produção de sucos naturais.

Já quanto aos recursos tecnológicos utilizados, no segmento de vinhos finos, o Brasil pode ser apontado como um dos expoentes do setor em nível mundial. Em relação a isso, Adolfo Lona, diretor da Baron De Lantier, assinala que as principais vinícolas brasileiras possuem um nível tecnológico invejável, lembrando que, somente na década de 90, algumas grandes empresas vinícolas da Argentina passaram a adotar tecnologias já utilizadas no Brasil há muitos anos. Mauro Corte Real, especialista do setor, possui uma explicação para isso. Para ele, as empresas brasileiras passaram a utilizar intensamente recursos tecnológicos para compensar a qualidade inferior de nossa uva, quando comparada às melhores uvas de regiões vitivinícolas mundiais, com clima mais propício para a produção de uvas para vinificação. Na mesma linha de posições, José Alberici Filho, diretor presidente da Aurora, afirma que a tecnologia brasileira de vinificação é de ponta, extremamente competitiva em nível mundial, justamente para compensar as condições de viticultura que, no RS, não são efetivamente as melhores do mundo.

Apesar disso, cabe ressaltar que a utilização de modernos recursos tecnológicos restringiu-se somente ao segmento de vinhos finos, não atingindo a grande maioria das empresas do setor, as produtoras de vinhos comuns. Existe, efetivamente, um desequilíbrio acentuado entre o padrão tecnológico das empresas produtoras de vinhos finos e as de vinho comum. Posteriormente, na análise das cinco forças competitivas e na identificação dos agrupamentos estratégicos dessa indústria, veremos de forma detalhada o papel da tecnologia nas diferentes empresas e grupos de empresas do setor.

Porém, mesmo identificando o Brasil na vanguarda tecnológica mundial de vinificação, alguns especialistas reconhecem que a viticultura brasileira não acompanhou a evolução tecnológica da vinicultura. Para José Tonietto, que foi chefe da EMBRAPA em Bento Gonçalves em 1989, o setor agora deve se concentrar na melhora da uva (ZH, 28/07/89). Adolfo Lona, diretor da Baron De Lantier também acredita que o desafio futuro está na qualidade da uva, pois as empresas brasileiras do setor já são bastante avançadas tecnologicamente em vinificação.

O incremento da qualidade da uva está intimamente relacionado com o sistema de condução de plantio utilizado. Existem diferentes sistemas de condução de plantio¹⁶, mas dois merecem destaque: o de latada e o de espaldeira. Na espaldeira, o ramado desenvolve-se no sentido vertical, permitindo uma maior ensolação, requisito fundamental para se produzir uvas destinadas à produção de bons vinhos. No de latada, o ramado desenvolve-se inclinado, o que muitas vezes impede uma ensolação adequada para o amadurecimento da fruta. Em relação a isso, Jorge Tonietto lembra que a receita para se obter boas uvas é simples e conhecida: aumentar o plantio de viníferas no sistema de espaldeira, em linha, com maior espaçamento, reduzindo a produtividade por pé, iluminando melhor a plantação e cuidando de seu estado sanitário (Zero Hora, 28/7/89).

Dessa forma, as melhores empresas do setor, preocupadas com o nível de qualidade de suas uvas, já vêm utilizando o sistema de espaldeira. Apesar

¹⁶ Fora os dois sistemas citados nessa página, o de latada e o de espaldeira, existem ainda o sistema de raios e o sistema tradicional. No sistema de raios, as parreiras são apoiadas em um suporte e, ao crescerem, vão se distanciando deste, tomando cada uma uma direção diferente, dando origem a um suporte, no qual a ramada de cada planta se constitui em um arco de raios. No sistema tradicional, o ramado desenvolve-se horizontalmente, em forma de telhado (Jalfim, 1991).

disso, analisando a tabela 4.2., verificamos que o sistema de latada possui predominância em nossa área destinada à viticultura.

Tabela 4.2.Participação do percentual da área com cultivo de videira em função dos diferentes sistemas de condução de plantio existentes:

Sistema de condução	Ano	
	1994	2000
Latada	95%	85%
Espaldeira	5%	15%

Fonte: EMBRAPA, 1992

Mesmo com a melhora que o nosso vinho vem sofrendo, nosso consumo per capita ainda é muito baixo. A tabela 4.3. apresentada na página seguinte mostra que nosso consumo per capita é significativamente inferior ao de outros países, alguns dos quais, inclusive, com rendas per capita bastante semelhantes à brasileira. Isso pode, eventualmente, ser um indicador do enorme potencial de crescimento que essa indústria possui em nosso país.

Tabela 4.3. Estatística Vitivinícola Mundial - Ano 1992

País	Área Plantada (em mil hectares)	Produção (em mil litros)	Consumo per capita (em litros/ano/habitante.
Espanha	1.360	3.700.000	39,1
Itália	1.008	6.860.000	60,3
França	943	6.540.000	64,5
U.R.S.S	813	1.800.000	6,95
Portugal	370	750.000	55,0
U.S.A.	301	1.560.000	8,3
Romênia	252	750.000	21,3
Argentina	209	1.430.000	51,5
Iugoslávia	201	450.000	22,1
Chile	121	310.000	29,5
África do Sul	116	1.000.000	8,9
Brasil	60	360.000	1,85

Fonte: De Lantier¹⁷

¹⁷ Dados fornecidos pelo diretor-presidente da Baron De Lantier, sr. Adolfo Lona.

O RS possui papel de destaque na produção vitivinícola e consumo de vinhos no país. A tabela 4.4. mostra que o estado é, disparadamente, o maior produtor brasileiro de vinhos.

Tabela 4.4. Participação percentual por estado da federação da produção nacional de vinhos e mosto - 1978/1987

Estado	Produção (%)
RS	90,2%
SC	5,6
SP	2,9
MG	1,0
PR	0,2
Total	100,0

Fonte: EMBRAPA, 1988

E, quanto ao consumo, mais uma vez o RS aparece em uma posição de destaque. O estado possui o maior consumo per capita do Brasil com 5,77 litros/ano, seguido de São Paulo com 3,66 litros/ano e Paraná com 1,8. Porém, se considerarmos o consumo absoluto do estado, portanto não o consumo por habitante, veremos que o RS perde sua liderança para o estado de São Paulo. Enquanto o RS participa com cerca de 19% do total de vinhos consumidos no Brasil, o estado de São Paulo participa com nada menos que 43%. A tabela, a seguir, apresenta o consumo de vinho per-capita por estado da federação.

Tabela 4.5. Consumo de vinho per capita no país, por estado da federação, no ano de 1991.

Estado	Consumo Total	População	Consumo per capita (em litros)
Acre	194.255	417.434	0,46
Alagoas	248.189	2.512.515	0,1
Amapá	347.172	289.050	1,2
Amazonas	726.660	2.088.682	0,35
Bahia	11.004.329	11.801.810	0,93
Ceará	1.252.134	6.335.346	0,2
Distrito Federal	2.632.839	1.596.274	1,64
Espírito Santo	3.358.236	2.598.231	1,29
Goiás	1.759.435	4.024.547	0,44
Maranhão	1.041.849	4.922.339	0,21
Mato Grosso	1.493.045	2.020.581	0,73
M.G.do Sul	1.387.280	1.778.494	0,78
Minas Gerais	14.616.434	15.746.200	0,93
Pará	1.704.964	5.084.726	0,33
Paraíba	1.960.095	3.200.520	0,61
Paraná	19.582.808	8.145.659	2,33
Pernambuco	2.890.231	7.109.626	0,41
Piauí	249.646	2.581.054	0,1
Rio de Janeiro	22.711.858	12.584.108	1,8
R. G. do Norte	298.982	2.413.618	0,12
R. G. Do Sul	52.665.301	9.127.611	5,77
Rondônia	736.558	1.130.400	0,65
Roraima	121.203	215.790	0,56
Santa Catarina	7.743.286	4.536.433	1,71
São Paulo	114.285.790	31.192.818	3,66
Sergipe	169.918	1.492.400	0,11
Tocantins	46.247	920.133	0,05
Brasil	265.228.744	146.154.502	1,81

Fonte: UVIBRA, 1991

4.1.1.3. Sistemas de Produção

É característica do setor contar com dois diferentes sistemas de produção: o integrado e o independente.

O sistema integrado iniciou com o aparecimento das cooperativas. Nesse sistema, os produtores de uva fornecem regularmente toda sua produção para as vinícolas, que em troca, oferecem tecnologia de plantio, crédito e uma política de remuneração competitiva. Na Aurora, hoje, se encontram cadastrados cerca de 1500 famílias produtoras (fornecedores regulares da Aurora). Porém, segundo Alberici e Allén Guerra, existem cerca de 10 mil produtores com interesse de fornecer regularmente para a Aurora. Esse sistema, segundo estimativas de especialistas do setor, responde por cerca de 35% da produção vitícola nacional. A utilização desse sistema acabou trazendo uma elevação da eficiência econômica e tecnológica das cooperativas e da indústria como um todo, pois os fornecedores sentem-se mais seguros sabendo que terão comprada toda sua produção, os produtores sabem que receberão de forma contínua e padronizada sua matéria-prima e ambas partes buscam, continuamente e de forma conjunta, a melhora da uva.

Paralelo ao sistema integrado, existe o sistema independente, onde produtores independentes fornecem as uvas para algumas vinícolas. Nesse sistema, não há compromisso de compra por parte das vinícolas, fornecimento de tecnologia vitícola ou crédito. Estima-se que o sistema independente responde por cerca de 65% da produção vitícola.

4.1.2. As forças competitivas

4.1.2.1. Ameaça de entrantes

A indústria de vinhos caracteriza-se pela grande ameaça de novos entrantes¹⁸. Prova disso é o fato de haver mais de 400 empresas em operação no setor.

A existência de sistemas integrados de produção em um setor pode, eventualmente, ser um fator provocador de barreiras de entrada, à medida que provoca uma operação muito dependente de economias de escala e dificulta o acesso aos fornecedores da indústria¹⁹. Porém, apesar da existência de sistemas integrados nessa indústria, como vimos²⁰, as empresas que os utilizam não possuem participação predominante na produção do setor.

Quando questionados sobre a possibilidade de uma empresa qualquer iniciar a fabricação de vinhos, os entrevistados afirmaram que não haveria dificuldades, chegando, inclusive, a lembrar que novas empresas do setor vêm surgindo a cada ano.

Quanto ao fornecimento de matérias-primas, principalmente uvas de alta qualidade o que, eventualmente, poderia ser uma barreira de entrada nessa indústria, os entrevistados disseram que não há dificuldades de suprimento, existindo abundância de uvas de alta qualidade para a compra.

¹⁸ Posteriormente, na caracterização dos agrupamentos estratégicos que compõem a indústria vinícola, analisaremos a existência de eventuais barreiras de mobilidade.

¹⁹ A indústria de frangos, por exemplo, segundo estudo de Luce e Karsten (1992) possui elevadas barreiras de entrada causadas pela existência de sistemas integrados.

²⁰ As empresas que utilizam o sistema integrado respondem por apenas 35% da produção nacional de vinhos, segundo informações da UVIBRA.

Em relação às economias de escala, o setor caracteriza-se por contar com custos fixos não elevados, o que faz com que as empresas do setor não necessitem operar com escalas muito elevadas.

O acesso aos canais de distribuição, que são barreiras significativas em outras indústrias como a de cerveja e refrigerantes, também não se constitui em uma barreira elevada nessa indústria. Isso ocorre à medida que muitas empresas do setor, não conseguindo distribuir seus vinhos através do varejo, utilizam a venda direta ao consumidor, entregando seus produtos na residência dos clientes.

Conforme os entrevistados, não há necessidade de contar com elevado capital para abrir uma nova vinícola. Um entrevistado chegou a quantificar o investimento necessário para uma empresa iniciar a fabricação de vinhos. Em sua opinião, com cerca de US\$ 100 mil, uma nova empresa poderia iniciar sua operação nessa indústria, produzindo cerca de 150 mil litros/ano. Esse investimento é mais irrelevante, quando comparando-se com a indústria de cervejas, por exemplo. Uma nova fábrica de cerveja, com padrão tecnológico competitivo, necessita de um investimento que, em alguns casos,²¹ pode chegar a US\$ 150 milhões, 1500 vezes superior, portanto, a uma fábrica de vinho na dimensão citada anteriormente.

Em relação ao capital de giro, considerando-se que o giro do estoque é prolongado, podendo eventualmente, haver barreiras de entrada. Isso agrava-

²¹ Segundo informações publicadas na imprensa, a Brahma, um dos líderes na indústria de cervejas no Brasil, investiu US\$ 150 milhões em uma nova fábrica na cidade de Lages, SC. Evidentemente, existem micro-cervejarias com instalações industriais bem mais modestas. Mesmo assim, parece válida a observação, uma vez que uma cervejaria com operação em todo o mercado nacional necessita um nível de investimentos em instalações muitas vezes superior ao de uma empresa vinícola.

se no segmento de vinhos tintos que, ao contrário do vinho branco, precisa ser envelhecido antes de consumido.

As curvas de experiência também não contribuem para a geração de barreiras de entrada, pois parece haver baixo grau de participação da mão de obra executando tarefas complexas no processo produtivo. Mesmo o aprendizado de tarefas consideradas complexas, como a tecnologia avançada de produção da uva, por exemplo, pode ser adquirido com facilidade, inclusive através de entidades inter-relacionadas ao setor, como a EMBRAPA.

A fidelidade à marca não é relevante nessa indústria, principalmente no segmento de vinhos comuns, à medida que os produtos são pouco diferenciados (do tipo “quase commodity”). Mesmo no segmento de vinhos finos, onde o grau de diferenciação entre os produtos é superior aos vinhos comuns, poucos consumidores conseguem perceber os diferenciais competitivos existentes entre as marcas²².

E, por fim, a expectativa de ameaça de retaliação das empresas do setor ao entrante também não é elevada. Basicamente, dois fatores contribuem para isso. Primeiramente, a grande maioria das empresas do setor não possui porte para retaliar um entrante. Em segundo, para algumas empresas do setor, a produção de vinhos não se constitui no carro-chefe da empresa. Em muitos desses casos, inclusive, as empresas são familiares e os proprietários não se desfazem do negócio por barreiras emocionais.

²² Um indicador disso foi o resultado do levantamento da Revista Amanhã, denominado “Top of Mind” em 93, que apurava quais as marcas com maior recall em várias indústrias. Na vinícola, ao contrário de outras indústrias, o índice de citações incidentes sobre o item “não sei” e “não respondeu” foi bastante superior às marcas lembradas. Evidentemente, o universo dessa pesquisa restringiu-se ao RS. Por isso, não podemos realizar inferências para o restante do país.

4.1.2.2 Rivalidade entre os ofertantes

A intensidade dessa força competitiva elevou-se, principalmente, a partir da década de 70.

Até o final da década de 60, a indústria vinícola não apresentou alterações significativas de cunho mercadológico. O baixo padrão tecnológico empregado, aliado a uma matéria-prima²³ não adequada para a produção de vinhos finos, dava origem a um produto de qualidade no máximo mediana (Jalfim e Grando, 1990).

Porém, a partir da década de 70, como vimos, aparecem no mercado vinhos diferenciados, com padrão de qualidade superior aos até então existentes. Quais as causas para essa modificação no perfil da oferta na indústria vinícola a partir da década de 70?

A principal causa foi, sem dúvida, a instalação no país de empresas multinacionais de bebidas, competitivas em nível mundial e com tecnologia de ponta na fabricação e comercialização de vinhos. Entre elas, podemos citar a Chandon, Martini Rossi²⁴ e Seagrams²⁵.

Vários motivos contribuíram para a decisão de ingresso dessas empresas no mercado brasileiro. Primeiramente, o potencial de crescimento do consumo de vinhos no Brasil, principalmente, se compararmos nosso consumo per-capita com países consumidores de vinho como França, Itália, Argentina,

²³ Utilizava-se no período, basicamente, uvas híbridas e americanas, sendo portanto, uvas comuns, e não vitiviníferas.

²⁴ A operação da Martini Rossi, no setor de vinhos, no país pertence à empresa Baron De Lantier.

²⁵ A operação da Seagrams, no setor vinícola do país pertence às empresas Maison Forestier e Almadén.

Alemanha e Chile. Em segundo, uma análise da tabela 4.6. indica que o consumo de vinhos vem decaindo em quase todo o mundo.

Tabela 4.6. Consumo anual per-capita de vinho ²³

País	1930	1950	1965	1980	1986	1988	1992
França	120 -130	109	117	91	78,4	74	64
Itália	100	83	109	86	73,2	72	60
Espanha	50	47	63	64	45	-	39
Grécia	-	2	39	44	37,9	-	-
Alemanha	3-4	7,8	14,7	25	23,3	26	-
Reino Unido	-	0,8	2,2	7	9,9	11	-
Luxemburgo	-	25	30-40	45	54	58,2	-
Bélgica	-	5	8,6	20	20	-	-
Portugal	60-70	99	109	70	70,8	54	55
Suíça	56	48	38,3	47	47	-	-
Argentina	50-55	70	86	76,3	59,7	55,9	51
EUA	-	3	3,7	7,6	9,3	8,6	8
Canadá	-	2	2,8	8,4	9,3	9,8	-
Chile	-	60	56,8	46,6	35	35	29
Áustria	14-18	17	29,8	39,5	32,8	-	-

Fonte: UVIBRA, 1994

Por isso, havia uma necessidade evidente das principais empresas do setor em nível mundial buscarem mercados com perspectivas de crescimento do consumo per-capita, justamente para compensar a tendência de queda nos mercados tradicionais. Nesse sentido, é valiosa a afirmação de Jalfim e Grando (1990), considerando a tendência da indústria vinícola no RS, inserida no movimento das indústrias agro-alimentares internacionais, ou seja, para enfrentarem a crise dos anos 70, os principais grupos agro-alimentares do mundo investiram em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, modernização tecnológica e aumentaram seus investimentos externos em busca de mercados de alta liquidez. Em terceiro, o elevado nível de

²⁶ Os dados referentes ao consumo per capita por país em 1992 foram fornecidos pelo sr Adolfo Lona, diretor presidente da Baron De Lantier.

crescimento econômico brasileiro na década de 70, período do chamado “milagre brasileiro”, motivou investimentos externos de toda ordem, inclusive de grupos agro-alimentares internacionais. Em quarto, a criação de uma classe média com alguns hábitos de consumo próximos da elite existente, demandando produtos sofisticados e a procura de produtos congruentes com a busca de status possibilitou a existência de um mercado consumidor de vinhos de alta qualidade.

Dessa forma, o ingresso de ofertantes com alta tecnologia de produção e comercialização de vinhos, padrões competitivos desconhecidos e elevada capacidade de investimento para buscar “market share” trouxe um acirramento dessa força competitiva a partir de 1970. Se até 70, o setor contava somente com empresas com tecnologias gerenciais de fabricação e comercialização de vinhos pouco competitivas em nível mundial, a partir do ingresso dessas empresas multinacionais, o setor modernizou-se gerencial e tecnologicamente.

A primeira consequência desse acirramento da rivalidade residiu em uma preocupação das empresas ofertantes em produzir vinhos diferenciados e de maior qualidade. Prova disso é que, enquanto, em 1970, a participação de vinhos finos na produção total de vinhos era de apenas 10%, em 1988, essa participação saltou para 24%. Uma análise da tabela 4.7., apresentada na página seguinte, nos mostra o crescimento da produção total de vinhos classificados por tipo fino e comum.

Tabela 4.7. Produção de vinhos, segundo o tipo, expressa em índices no período 1970-1988.

Ano	Vinho Comum	Vinho Fino	Total de Vinhos
1970	100	100	100
1971	71	98	73
1972	67	88	69
1973	53	51	53
1974	89	132	93
1975	81	164	89
1976	66	144	74
1977	89	172	98
1978	92	153	98
1979	97	193	106
1980	60	132	67
1981	85	206	98
1982	108	240	121
1983	55	169	66
1984	81	202	93
1985	126	280	142
1986	72	203	85
1987	69	200	82
1988	112	320	133

Fonte: EMBRAPA, 1988

Como vimos, a produção de vinhos finos teve um crescimento bastante superior a de vinhos comum. Enquanto a produção total de vinhos apresentou um crescimento de 1,6 a.a. e a de vinhos comuns 0,6 a.a., a produção de vinhos finos cresceu a taxas de 6,7 a.a. nesse período.

A segunda consequência desse acirramento de rivalidade foi o declínio de alguns dos maiores grupos empresariais nacionais do setor. Esses grupos, não se encontrando preparados gerencial e tecnologicamente para atuar em um ambiente com regras novas, mais competitivo, não souberam reagir estrategicamente à altura da alteração do ambiente e, por isso, passaram a

enfrentar sérias dificuldades. Entre eles, está a Companhia Vinícola Rio-Grandense.

A história da Companhia Vinícola Rio Grandense, fundada a partir do Sindicato Vitivinícola, chega a confundir-se com a própria evolução do setor vitivinícola nacional, tamanha a importância e papel desempenhado por essa empresa desde sua fundação²⁷. Segundo Anete Jalfim (1991), a Companhia Vinícola Rio Grandense destacou-se como empresa inovativa e líder do setor até a década de 70. Entre os anos 40 e 50, estima-se que a produção da empresa representasse aproximadamente 33% da produção nacional de vinhos. Em 1960, a produção da empresa perfazia 20% da produção total do estado. A tabela 4.8. nos mostra, no entanto, que a partir de 1979, o seu market share apresentou quedas acentuadas, ano após ano (Jalfim e Grando, 1990).

Tabela 4.8. Participação Percentual da produção da Vinícola Rio-Grandense na produção do RS

Ano	Total da Produção do RS	Total da Produção da Vinícola	Market Share %
1979	257.497.192	17.706.596	7
1980	162.048.848	8.921.703	6
1981	235.477.775	15.837.494	7
1982	292.208.145	12.844.897	5
1983	160.878.356	6.531.053	5
1984	225.969.610	12.081.779	6
1985	342.374.348	15.950.501	5
1986	206.270.702	3.136.219	2
1987	197.768.450	5.923.535	4
1988	321.351.823	3.522.379	2
1989	254.574.105	5.488.123	3

Fonte: Adaptado de Jalfim, Anete. Elementos para o Estudo da Agro-indústria Vinícola:

uma Abordagem da Indústria Vinícola Rio-Grandense. Ensaios FEE, 12 (1), 1991, p. 242

²⁷ Para o entendimento da história da evolução da Companhia Vinícola Rio Grandense, é valioso o artigo de Anete Jalfim (1991).

E a terceira consequência do acirramento da rivalidade entre as ofertantes, residiu em uma preocupação das empresas em aumentar a produção de vinhos brancos, em detrimento dos rosés e tintos. Uma análise da tabela 4.9. e 4.10. mostra que o aumento da produção dos vinhos brancos deu-se tanto nos vinhos comuns, como nos finos.

Tabela 4.9. Produção de Vinho Comum, segundo a cor, no RS.

Ano	Tinto	Branco	Rosado
1978	162.917.363	5.097.748	32.056.558
1979	154.736.439	7.146.395	49.370.148
1980	101.659.755	5.363.452	23.284.978
1981	134.156.175	12.547.739	39.425.814
1982	183.349.460	15.782.499	35.622.605
1983	87.080.528	12.191.896	20.989.120
1984	119.615.028	19.502.230	38.563.073
1985	217.538.960	23.010.666	35.961.959
1986	118.766.694	16.872.183	22.072.645
1987	97.841.160	27.497.857	25.128.167

Fonte: EMBRAPA, 1988

No segmento de vinhos comuns, portanto, enquanto a produção de vinhos tintos apresentou queda de 5,4 a.a. e os rosés queda de 2,5 a.a, a produção dos vinhos brancos cresceu a uma taxa de 20,7 a.a. no período de 1979 até 1988.

Tabela 4.10. Produção de Vinho Fino, segundo a cor, no RS.

Ano	Tinto	Branco	Rosado
1978	15.000.671	17.640.081	4.110.181
1979	14.356.453	25.271.132	6.046.125
1980	9.296.741	19.326.572	3.117.350
1981	16.036.963	27.528.376	5.782.808
1982	19.987.588	34.426.412	2.111.937
1983	14.340.514	24.164.361	2.111.937
1984	15.777.602	30.395.959	2.115.718
1985	19.347.979	44.679.484	3.007.930
1986	12.282.967	34.794.145	1.482.068
1987	10.920.073	35.432.544	948.649

Fonte: EMBRPA, 1988

Entre 1978 e 1987, no segmento de vinhos finos, portanto, enquanto a produção de vinho tinto apresentou taxa de queda de 3,4 a.a. e os vinhos rosés uma queda de 15 a.a., a produção de vinhos brancos cresceu a uma taxa de 8,2 a.a.

Houve assim, uma redefinição na participação dos vinhos brancos, rosés e tintos na produção total de vinhos do país.

Tabela 4.11. Participação da cor do vinho por tipo de vinho.

Tipo do vinho	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Comum										
Tinto	81,4	73,2	78,0	72,0	78,1	72,4	67,3	78,7	75,3	65,0
Branco	2,5	3,3	4,1	6,7	6,7	10,1	11,0	8,3	10,7	18,3
Rosé	16,0	25,3	17,8	21,1	15,1	17,4	21,7	13,0	14,0	16,7
Fino										
Tinto	40,8	31,1	29,3	32,5	34,8	35,3	32,7	28,9	25,3	23,0
Branco	48,0	55,7	60,9	55,8	59,9	59,5	62,9	66,6	71,6	75,0
Rosé	11,2	13,1	9,8	11,7	5,3	5,2	4,4	4,5	3,0	2,0

Fonte: EMBRAPA, 1988

Portanto, o vinho branco comum que, em 1978, representava apenas 2,5% da produção total de vinhos comuns no país, em 87, passou a representar 18,3%. Enquanto isso, os vinhos brancos finos que em 78 participavam com

40,8% da produção total de vinhos finos, passaram a representar, em 87, nada menos que 75%.

Jalfim e Grando (1990) apontaram uma série de fatores causadores da elevação da participação dos vinhos brancos sobre a produção total de vinhos no país. Primeiramente, o vinho branco tem um papel fundamental na conquista de novos consumidores. Na medida que é consumido gelado, de certa forma neutraliza o sabor adstringente do vinho, e podendo ter um sabor mais adocicado, permite uma adaptação progressiva do novo consumidor às características gustativas da bebida. Em segundo, a correção do vinho branco exige tecnologia mais complexa que o vinho tinto. E em terceiro, a produção de vinhos brancos é menos custosa, pois os brancos, ao contrário dos tintos, não precisam passar por um processo de envelhecimento. A esses fatores levantados pelas autoras para o aumento de participação da produção de vinhos brancos, o autor desse estudo agrega mais dois. Primeiramente, devido às características físicas existentes para produção de uvas, o nosso vinho branco é mais frutado, jovem e competitivo em nível nacional e até internacional que o nosso vinho tinto. Em segundo, as mulheres, segmento que segundo os entrevistados vem ganhando importância no consumo de vinhos, preferem, geralmente, o sabor mais suave do vinho branco que o encorpado tinto.

Quanto ao grau de concentração, essa indústria encontra-se bastante fragmentada. Isso se comprova por vários fatores:

- a maior empresa do setor possui apenas 15% da produção nacional vinícola nacional.

- Os dez maiores processadores de uva²⁸ respondem por somente 35% da produção nacional.

Tabela 4.12. Empresa, produção vinícola e participação em relação a produção total de vinhos no ano de 1993.

Posição	Empresa	Produção em milhões de litros	Participação %
1	Aurora	38,9	15,1
2	São João	8,5	3,3
3	Seagram	6,0	2,3
4	Baron De Lantier	6,0	2,3
5	Pompéia	5,7	2,2
6	Salton	5,6	2,2
7	Garibaldi	5,2	2,0
8	Maguary	5,2	2,0
9	Peterlongo	4,7	1,8
10	Campo Largo	4,6	1,8
Total		89,9	35,1

Fonte: UVIBRA, 1993

- A existência de 395 empresas em operação, número bastante elevado, se comparado com indústrias efetivamente concentradas.

Segundo a UVIBRA, essas empresas encontram-se divididas entre cooperativas, indústrias e rurais. A tabela 4.13. nos mostra a participação por tipo de empresa no setor vinícola.

Tabela 4.13. Número de empresas, classificação e produção vinícola.

Tipo de empresa	Número de empresas	%	Total da Produção em litros	%
Cooperativa	22	5,5	86.596.400	33,4
Indústrias	229	57,9	160.392.328	62,2
Rurais	144	36,4	10.540.040	4,4
Total	395	100,0	257..528.768	100,0

Fonte: UVIBRA, 1994

Mesmo participando com apenas 5,5% do número de empresas do setor, as cooperativas respondem por 33,4% da produção total. Dessa forma,

²⁸ Os dez maiores ofertantes, considerando-se a existência de 395 empresas no setor, respondem por 2,5% do número de empresas.

podemos inferir que a produção média das cooperativas é mais de seis vezes superior à produção média das empresas do setor.

Várias são as prováveis causas para que a produção média das cooperativas seja tão superior à produção média do setor. A própria estruturação das empresas do setor em cooperativas traz economias de escala para a empresa, ora através do compartilhamento de custos, ora por transferência de habilidades entre os membros da cooperativa, o que eleva a eficiência dessas empresas. Além disso, há notadamente um comprometimento organizacional elevado nas cooperativas, pois a principal parte interessada nos resultados da empresa são os próprios membros da cooperativa. E por fim, a própria existência de sistemas integrados de produção gera segurança quanto ao fornecimento contínuo de matéria-prima, à medida que os fornecedores da cooperativa, em geral, são os próprios associados.

Outro fatores contribuem para a elevação da intensidade dessa força competitiva. Primeiramente, a dificuldade de competir no mercado internacional. Somente a Cooperativa Vinícola Aurora possui uma estratégia exitosa no que tange ao mercado externo, o que faz com que sozinha, essa empresa possua participação de 99% do volume total exportado por esse setor (Zero Hora, 11/12/94, cad. Economia, p7).

Em segundo, devido à existência de um ciclo operacional demorado (que em alguns vinhos tintos pode chegar a superar 1 ano), a diminuição do volume de produção para ajuste a eventuais demandas não elevadas, é uma decisão de implementação lenta. Isso pode provocar situações de oferta muito superior a demanda, o que resultaria em aumento da rivalidade e conseqüente guerra de preços.

Em terceiro, mesmo quando as vendas não são elevadas, as empresas permanecem competindo devido à existência de barreiras de saída. Duas barreiras de saída são evidentes nessa indústria. A primeira é uma barreira de ordem emocional, pois o fato das empresas, em geral, possuírem estruturas familiares e serem herdadas através de gerações, cria resistências a uma eventual venda da empresa ou saída do negócio. A segunda é a existência de alguns ativos fixos especializados, relacionados tanto ao processo de produção vitícola como vinícola.

Em quarto, a produção vitivinícola é o “core business” da maioria das empresas do setor, o que faz com que haja grandes interesses estratégicos por parte dos ofertantes dessa indústria.

Em quinto, como vimos anteriormente, em que pese os esforços desenvolvidos, buscando criar produtos diferenciados nos últimos anos, essa indústria caracteriza-se por produtos pouco diferenciados²⁹. Não há elevada fidelidade a marcas, o que faz com que a concorrência concentre-se basicamente no fator preço, causando eventuais guerras de preço.

E por fim, mesmo tornando nosso vinho mais competitivo através de investimentos na qualidade do produto, o Brasil ainda importa um grande volume. Durante o período compreendido entre 1977 e 1986, houve uma redução da participação dos importados sobre o volume total comercializado no país, mas a partir da década de 90, essa participação subiu consideravelmente. A tabela 4.14. nos mostra que, em 77, os importados participavam com 29% do total de vinhos finos comercializados, no entanto, em 86, essa participação decaiu para 12,5%.

²⁹ Os vinhos do tipo comum são ainda menos diferenciados que os finos. Os entrevistados apontaram o segmento comum como uma mera “commodity”.

Tabela 4.14. Participação das importações de vinhos em relação aos vinhos finos comercializados no Brasil.

Ano	Vinhos Finos Nacionais (em mil litros)	Importados (em mil litros)	Participação dos importados
1977	14.975	6.110	29,0%
1978	17.505	8.360	32,3%
1979	21.696	9.208	29,8%
1980	22.976	5.565	15,7%
1981	21.608	4.013	15,7%
1982	26.303	3.837	12,7%
1983	32.690	3.409	9,4%
1984	42.164	1.954	4,4%
1985	44.599	4.758	9,6%
1986	50.882	7.295	12,5%

Fonte: EMBRAPA, 1988

Na década de 90, no entanto, com a abertura das importações, houve um crescimento significativo da participação dos importados. Se, em 86, a participação dos importados era de 12,5% no segmento de vinhos finos, em 93, essa participação saltou para 23%³⁰.

Tabela 4.15. Participação das importações de vinhos em relação aos vinhos finos comercializados no Brasil.

Ano	Vinhos Finos Nacionais (em mil litros)	Importados (em mil litros)	Participação dos importados
1990	32.241	7.249	18%
1991	29.458	7.096	19%
1992	27.720	5.488	17%
1993	35.475	10.843	23%

Fonte: UVIBRA, 1994

Se analisarmos a tabela 4.16, veremos que apesar da proximidade geográfica e as facilidades advindas do Mercosul, a Argentina ainda não é um grande exportador de vinhos para o Brasil. A Alemanha, com 46% do volume

³⁰ Esse dado é preliminar, considerando o período janeiro até setembro.

físico total importado, possui, disparadamente, a maior participação nas importações de vinho feitas pelo Brasil.

Tabela 4.16.Importações de Vinhos Finos para o Brasil por origem em 1992

País	Litros	US\$ FOB	US\$ por Caixa ³¹
África do Sul	6.550	71.305	22,50
Alemanha	2.490.798	3.621.276	13,08
Espanha	51.921	114.087	24,98
EUA	16.836	44.552	23,82
França	356.372	887.913	22,42
Israel	3.168	6.108	17,35
Itália	527.992	1.281.298	21,84
Iugoslávia	25.596	31.968	11,24
Portugal	466.627	827.789	15,97
Argentina	444.986	815.668	16,58
Chile	1.073.114	1.421.889	11,93
Uruguai	11.204	21.706	17,45
Outros	13.170	29.590	20,22
Total	5.488.344	9.149.527	15,00

Fonte: UVIBRA, 1994

Os entrevistados queixaram-se muito da qualidade dos produtos importados, pois disputam a preferência do consumidor em nosso mercado e contam com um padrão de qualidade, em sua opinião, inferior aos bons nacionais. Adolfo Lona, da De Lantier afirmou que o aumento das importações de vinhos com qualidade questionável é resultado de uma euforia natural de toda abertura de mercado, ou seja, em sua opinião, a partir dos próximos anos o consumidor somente irá selecionar as opções existentes com efetivo padrão de qualidade. Sobre isso, Alberici, da Aurora, assinala que o brasileiro está extasiado por ter se liberado das proibições do passado: “está tomando um porre de importados, pegando o mais barato, achando que todos os produtos são bons” (Zero Hora, 11/12/1984 cad. Economia, p. 7).

³¹ As caixas de vinhos importados contêm 9 litros.

Apesar da Alemanha ser, hoje, a origem da maioria dos vinhos que importamos, há efetivamente perspectivas de crescimento da participação dos vinhos argentinos em nossa pauta de importações. Na verdade, a maior ameaça dos vinhos argentinos recai sobre os vinhos comuns. Na Argentina, mesmo os vinhos comuns são produzidos a partir de espécies vitiviníferas³², pois as uvas americanas ou híbridas, as predominantes em solo brasileiro, lá, não se adaptaram. Por isso, os vinhos comuns argentinos, cerca de 80% do volume produzido naquele país³³, são feitos a partir de uma variedade de uva denominada "criolla". Essa uva permite um plantio de alta produtividade, enfocando elevados volumes e custos baixos. Em relação a isso, Adolfo Lona lembra que os bons vinhos são resultado da limitação do volume de produção. Para o especialista, o vinho argentino comum, geralmente, também possui baixa qualidade, a ponto dessa ser uma das causas da diminuição do consumo per capita de vinhos na Argentina nos últimos anos.

Porém, segundo os entrevistados, se o vinho argentino comum é inferior ao vinho fino nacional, ele possui duas vantagens consideráveis em relação ao nosso vinho comum. A primeira vantagem é o custo de produção, pois devido à alta produtividade conseguida nesse tipo de parreiral, esse vinho possuirá custos inferiores ao comum nacional. Em relação a isso, Adolfo Lona lembra que o vinho comum na Argentina possui preço de comercialização 30% inferior ao nosso. A segunda vantagem é em relação à qualidade. Os entrevistados

³² Apesar dos vinhos comuns argentinos serem produzidos a partir de uvas viníferas, cabe ressaltar que a "criolla", espécie de Vitivinífera que dá origem ao vinho comum argentino, em nada assemelha-se a viníferas nobres como a Cabernet Sauvignon, Merlot, Riesling, Chardonnay e Gewurztraminer entre outras. É uma uva, isso sim, que dá origem a um vinho de qualidade inferior a maioria de nossos vinhos finos.

³³ Em relação a isso, verifica-se uma situação bastante semelhante ao Brasil. O Brasil, segundo a UVIBRA, produz 80% de uvas comuns que dão origem aos nossos vinhos comuns e somente 20% de uvas viníferas, situação similar a da Argentina, portanto

lembram que os benefícios trazidos pelo uso intensivo de tecnologia limitou-se, no Brasil, ao segmento de vinhos finos e, sendo a uva “criolla” mais adequada à vinificação que as americanas ou híbridas nacionais, o resultado é um produto argentino com um padrão de qualidade superior.

Porém, apesar de possuir uma relação custo qualidade superior ao vinho nacional, há efetivamente alguns problemas a serem superados para que o vinho comum argentino possa ser competitivo em nosso mercado. Primeiramente, mesmo teoricamente superior em qualidade, ninguém sabe se, efetivamente, o consumidor brasileiro irá se acostumar e aprovar o sabor do vinho comum argentino. Além disso, a estrutura de distribuição do mercado brasileiro é bastante complexa e desconhecida para os fabricantes argentinos. Convém lembrar que a estrutura de distribuição de vinhos da Argentina é secular e depende do abastecimento de algumas poucas cidades como Buenos Aires, Córdoba, Santa Fé e Rosário, ao contrário do Brasil, onde existe uma dispersão maior populacional.

E por fim, um entrevistado questionou a capacidade gerencial das empresas argentinas. Para ele, o empresário argentino do setor vinícola possui uma visão imediatista. Isso pode dificultar o estabelecimento de um complexo sistema distribuição em um país com dimensões continentais como o Brasil, à medida que esse sistema pode possuir um “pay-back” não necessariamente curto. O entrevistado chega a lembrar que no início da década de 90, os argentinos erradicaram nada menos que 100 mil ha. de parreirais, pois o nível de vendas de vinhos havia caído. Entre esses 100 mil ha., havia 30 mil ha. de Malbec, uma uva tinta que pode gerar vinhos de alta qualidade. Posteriormente, com uma elevação dos níveis de demanda no país, tiveram que replantar os

parreirais. O problema é que, segundo o entrevistado, um parreiral para produzir uvas adequadas para a produção de vinhos demora, em média, 7 anos.

Quanto aos vinhos finos, parece que a perspectiva de um novo ambiente mercadológico, com fluxo livre de mercadorias, trouxe a vinicultura brasileira o impulso necessário para reagirem estrategicamente e estabelecerem um padrão competitivo superior ao até então existente. Em que pese os vinhos finos argentinos possuírem elevada qualidade, alguns fatores contribuem para limitar a presença deles em nosso mercado. Primeiramente, ao contrário das empresas vinícolas brasileiras, as argentinas não sofreram um processo de modernização gerencial e tecnológico³⁴. Talvez por isso, seus vinhos continuem muito encorpados, “pesados”, contrariando uma tendência mundial que se reflete no mercado brasileiro de consumo crescente de vinhos frutados, leves³⁵. Em segundo, os melhores vinhos da Argentina³⁶ que poderiam competir com os nossos melhores vinhos são consumidos no próprio mercado argentino, não havendo um excedente para exportar.

³⁴ Na opinião de Adolfo Lona, as vinícolas brasileiras (do segmento de vinhos finos) são muito mais avançadas tecnologicamente que as argentinas. Somente a partir da década de 90, algumas vinícolas da Argentina passaram a utilizar alguns equipamentos já utilizados pelas vinícolas brasileiras há muitos anos.

³⁵ Em relação a isso, Allén Guerra, da Aurora, lembra que a tendência mundial é o crescimento dos vinhos brancos, leves e frutados. Isso, inclusive, na opinião do entrevistado não ocorre somente no Brasil, mas na Itália, França e outros países.

³⁶ Os melhores vinhos são resultado de um processo de limitação de produção.

4.1.2.3. Pressão dos produtos Substitutos

A intensidade dessa força competitiva vem crescendo significativamente ao longo dos anos, através de um processo de acirramento da rivalidade entre os ofertantes da indústria de cerveja e profissionalização das empresas do setor.

A partir da década de 60, o mercado brasileiro de cervejas vem apresentando um acentuado processo de crescimento. Hoje, com uma produção anual de aproximadamente 6 bilhões de litros³⁷, o Brasil encontra-se na sexta posição no mercado mundial de cervejas, perdendo apenas para E.U.A, Alemanha, Inglaterra, Japão e Rússia (Folha de São Paulo, 26/07/90).

O mercado doméstico de cervejas é dominado basicamente por quatro grandes cervejarias: Antarctica, Brahma, Skol e Kaiser. Antarctica e Brahma alternam-se na liderança do mercado com aproximadamente 35% de participação cada, seguidas por Kaiser e Skol com pouco mais de 10% de mercado cada uma (Exame, n. 487).

Acostumadas a operar em uma economia altamente inflacionária, com preços controlados pelo governo federal, as empresas do setor não possuíam margens suficientes para realização de investimentos em novos produtos e até aumento da capacidade produtiva com a construção de novas fábricas³⁸. Geralmente nos meses de dezembro a março, período que corresponde ao verão brasileiro, ocorria falta generalizada de cervejas, ocasionada pela

³⁷ Essa produção anual garante um consumo per capita de aproximadamente 40 litros/ano, bastante superior, portanto, ao consumo de vinhos per capita.

³⁸ Como vimos anteriormente, esse problema agrava-se à medida que uma nova fábrica de cerveja, tecnologicamente avançada, pode representar um investimento que em alguns casos chega a US\$ 150 milhões.

histórica falta de investimento do setor no aumento de sua capacidade produtiva. Até então, havia situações evidentes de oferta inferior à demanda, o que tende a diminuir a rivalidade entre os ofertantes.

A partir da década de 90, no entanto, com o início do governo Collor, houve a liberação de preços das bebidas. Isso trouxe sérias implicações estratégicas para esse mercado. O setor de bebidas apresentou rentabilidade de 21,3%, em 90, taxa considerada elevada para qualquer lugar do mundo como Japão, Alemanha e E.U.A. Para se ter uma idéia, a rentabilidade média das 500 maiores empresas privadas nacionais foi de 1,4%. Se analisadas a rentabilidade por setor, só se livraram da queda, os ramos de bebidas, fumo, distribuição de petróleo, farmacêutico e serviços públicos (Exame, n. 487).

A Cia Cervejaria Brahma, em especial, obteve desempenho considerado excelente. Em 90, foi considerada pela revista Exame como a Melhor empresa do ano. Seu lucro que historicamente variava entre US\$ 20 e US\$ 30 milhões, saltou para US\$ 70 milhões. Enquanto o setor, como vimos anteriormente, apresentou uma rentabilidade de 21,3%, a Brahma, especificamente obteve rentabilidade de 28,1%. A partir de 90, então, após passar a ser controlada pelo grupo carioca Garantia, vem obtendo, ano a ano, resultados positivos.

Portanto, o processo de acirramento da rivalidade entre as empresas da indústria cervejeira³⁹ iniciou basicamente devido a três fatores. Primeiramente, devido ao aumento da capacidade instalada do setor, através de uma política de investimentos em novas fábricas. Se antes havia uma situação de demanda maior que a oferta, hoje, existe um equilíbrio efetivo entre a demanda e oferta, e, em algumas regiões, inclusive há supercapacidade instalada. Em segundo, o

³⁹ A imprensa especializada denominou esse processo de "Guerra das Cervejas"

processo de profissionalização do setor, iniciado com a compra da Cervejaria Brahma pelo Grupo Garantia. Esse grupo possui uma estrutura altamente profissionalizada e trouxe para o setor como um todo novos desafios, um padrão gerencial favorável à geração de ambientes competitivos e um perfil de desafiante. E por fim, o próprio processo de abertura da economia que trouxe para o mercado brasileiro produtos competitivos mundialmente, como a cerveja Budweiser, a mais vendida no mundo.

4.1.2.4. Poder de Negociação dos Fornecedores.

Essa força competitiva parece ter perdido intensidade ao longo dos anos, havendo assim, um deslocamento do poder de barganha dos fornecedores para a indústria vinícola.

As primeiras indústrias vinícolas faziam parte de um processo de integração vertical, onde agricultores se reuniam, geralmente em cooperativas, e processavam a vinificação de forma conjunta. Nesse período, o agricultor era quem detinha o controle de todo o processo vitícola e também o vinícola, ou seja, até então, a intensidade dessa força competitiva era extremamente elevada.

Com o desenvolvimento da indústria vinícola e a chegada ao Brasil de empresas multinacionais altamente profissionalizadas, houve um acirramento da rivalidade e elevação da competição do setor. A partir daí, como vimos, o setor passou por profundas alterações estruturais e tecnológicas, comandadas pelas empresas vinícolas. Isso exigiu elevada capacitação gerencial e tecnológica para reagir estrategicamente às alterações ambientais. E, como

quem detinha a capacitação gerencial e tecnológica era a indústria, e não os agricultores, essa passou a assumir um papel de líder no canal de marketing, inclusive fornecendo crédito, informações e tecnologia para os produtores agrícolas, seus fornecedores.

Hoje, indiscutivelmente, a indústria detém a liderança do canal de marketing, é ela quem controla o processo de comercialização, a distribuição, a produção vinícola e fornece novas tecnologias de plantio, buscando elevar a qualidade das uvas.

Outros fatores contribuíram para que essa força competitiva diminuísse sua intensidade ao longo dos anos. Primeiramente, a indústria vinícola adquire grandes volumes em relação às vendas dos fornecedores, o que faz com que a eventual perda desse cliente no futuro, possa causar um impacto grave nas vendas do produtor. Em segundo, uma análise da tabela 4.17 nos mostra que o custo do vinho “em si” representa 12,4% do preço de custo do vinho comum brasileiro, 12,2% do vinho fino e 19,2% do vinho de garrafão. Porém, se considerarmos a formação do preço de custo de vinho, sem demonstração de carga tributária, então o custo do vinho “em si” salta para 31,2% no vinho de garrafão, 20,5% nos vinhos comuns e 20,7% nos vinhos finos. Nesse caso, as uvas que a indústria vinícola adquire representam uma fração significativa de seus custos e a indústria irá comprar de forma seletiva, pois essa compra poderá impactar seriamente seus custos. Observe a tabela apresentada na página seguinte:

Tabela 4.17. Formação do preço de custo do vinho em garrafão, comum e fino brasileiro.

Item	Garrafão	Vinho Comum Engarrafado	Vinho Fino
Lucro Líquido	7,2%	5,7%	5,7%
Custo do Vinho	19,2%	12,4%	12,2%
Custo Administrativo	1,6%	1,7%	1,6%
Custo Industrial	3,4%	6,8%	5,1%
Custo de Comercialização	10,9%	10,9%	10,9%
Embalagem ⁴⁰	18,5%	22,6%	23,2%
Tributos	39,2%	39,9%	41,3%
Total	100%	100%	100%

Fonte: UVIBRA, 1992

Em terceiro, a uva, considerando-se uma variedade, é um produto do tipo “commodity”, ou seja, indiferenciado, o que faz com que a decisão de compra recaia sobre o fator preço. Em quarto, a ausência de custos de mudança faz com que a indústria vinícola possa escolher fornecedores alternativos, não garantindo, necessariamente, a repetição de compra. Em quinto, as empresas vinícolas obtêm, geralmente, lucros reduzidos, o que motiva a busca da diminuição de custos, tornando as empresas do setor mais sensíveis a preço. Em relação a isso, Adolfo Lona fez uma comparação com as empresas de cerveja:

“Aqui, quando sobra US\$ 1 milhão é uma festa, dá para investir em alguma coisa. Nosso setor não é milionário como a indústria de cervejas”

Em sexto, a indústria vinícola é uma ameaça concreta de integração para trás. Além de perder seu cliente, o agricultor teria que competir com mais um rival. Em sétimo, a indústria vinícola possui um elevado nível informacional, demandando com isso mais qualidade nas uvas e preços inferiores.

⁴⁰ Na composição do custo da embalagem são considerados os seguintes custos: garrafa, rolha, cápsula, caixa de papelão e rótulo.

Dessa forma, uma análise da tabela 4.18 nos mostra que a uva não vem apresentando evolução em seu preço real nos últimos anos.

Tabela 4.18. Preço por kg. da uva comum praticado, no dia 15 de fevereiro de cada ano, em US\$.

Ano	Safra de uvas(em mil kg)	Índice	Preço por kg. da uva comum	Índice
1986	305.071	100,0	0,086	100,0
1987	301.276	98,7	0,152	176,7
1988	490.244	162,8	0,106	69,7
1989	380.660	77,5	0,075	70,7
1990	442.014	116,3	0,089	118,7
1991	305.448	69,0	0,092	103,4
1992	358.378	117,4	0,085	92,4
1993	361.456	100,8	0,089	104,7

Fonte: UVIBRA, 1994

Os entrevistados foram praticamente unânimes em afirmar que há fácil acesso a uvas de boa qualidade na serra gaúcha. Inclusive quando questionados sobre uma situação onde uma nova empresa ofertante entrasse no mercado e quisesse adquirir uvas de boa qualidade para iniciar imediatamente a produção de vinhos, todos entrevistados afirmaram que não haveria nenhuma dificuldade.

O complexo vitícola é extremamente fragmentado, o que diminui ainda mais o poder de barganha dos fornecedores, pois existem outras opções de fornecedores alternativos. Segundo Giugliani Filho apud Knijnick (s.d.), existem no RS cerca de 16 mil viticultores. Sobre isso, Alberici e Allén Guerra, ambos da Aurora, lembram que a cooperativa possui 1516 famílias associadas e que se, eventualmente hoje, abrisse a possibilidade de ingresso de novos

fornecedores, no mínimo 10 mil produtores iriam procurar a cooperativa buscando associar-se.

A diminuição do poder de barganha dos fornecedores, com conseqüente pressão sobre a rentabilidade desses, vem trazendo uma reestruturação desse setor em busca de maiores níveis de eficiência. A busca de maiores níveis de eficiência nesse setor passa fundamentalmente pela criação dos chamados “vinhedos competitivos”, ou seja, vinhedos que tenham no mínimo 5 ha. em terrenos mecanizáveis. Uma análise da tabela 4.19. nos mostra que o custo da uva varia de acordo com o porte do terreno.

Tabela 4.19. Custo da uva comum, por tamanho de vinhedo, na serra gaúcha

Área	Custo		
	CR\$/kg ⁴¹	US\$/kg	Índice
Até 2 ha.	43,40	0,1327	138
De 2 a 5 ha.	33,02	0,1009	105
Mais de 5 ha.	26,40	0,0808	84

Fonte: Adaptado de Jalfim, Anete. Anos 90, Reestruturação da Vitivinicultura do RS?.

Indicadores Econômicos FEE, 20 (4) , 1993, p. 266

Como podemos ver na tabela 4.19, os custos de produção de uvas em propriedades até 2 ha. são muito mais elevados que em propriedades com mais de 5 ha. O problema agrava-se à medida que 82% das propriedades produtoras de uva possuem extensão de até 5 ha (Anete Jalfim, 1993).

A tabela 4. 20 nos mostra os custos de produção, variando de acordo com o porte, para as viníferas nobres . Assim como as propriedades produtoras

⁴¹ Taxa de câmbio utilizada: US\$ 1,00 = CR\$ 327,12 em 15.07.91

de uvas comuns, o custo de produção de viníferas nobres também decresce com a elevação do porte da propriedade.

Tabela 4.20. Custo da uva vinífera nobre, por tamanho de vinhedo, na serra gaúcha

Área	Custo		
	CR\$/kg ⁴²	US\$/kg	Índice
Até 2 ha.	99,83	0,3052	138
De 2 a 5 ha.	75,96	0,2322	105
Mais de 5 ha.	60,76	0,1857	84

Fonte: Adaptado de Jalfim, Anete. Anos 90, Reestruturação da Vitivinicultura do RS?.

Indicadores Econômicos FEE, 20 (4) , 1993, p. 266

Parece evidente que a competitividade do setor vinícola está diretamente relacionada à competitividade do setor vitícola. E, nesse caso, a busca da adoção do vinhedo competitivo parece fundamental para alavancagem de competitividade para o complexo vitivinícola. Vinhedos com menos de 5 ha. não parecem ter uma escala adequada no que se refere à relação homem/ha. e dificilmente ingressam de forma viável em um processo de mecanização.

Porém, em relação ao aumento de produtividade, ao contrário de outras indústrias, a viticultura possui alguns limites que, se ultrapassados, podem comprometer a qualidade da uva. Segundo Adolfo Lona, a produtividade por pé deveria alcançar somente de três a seis quilos por pé. No momento está em quinze. Isso segundo ele, traz o não amadurecimento correto da uva, que sem as reservas certas de açúcar apodrece rapidamente (Gerchman, 1991). Em relação a isso, interessante verificarmos na tabela 4.21. que o Brasil, ao

⁴² Taxa de câmbio utilizada: US\$ 1,00 = CR\$ 327,12 em 15.07.91

contrário dos grandes produtores mundiais, possui uma produtividade muito elevada.

Tabela 4.21. Produção média por ha (em mil kg de uvas por ano).

País	Produção (em mil kg)
Espanha	2,4
Rússia	5,1
Itália	9,2
França	7,3
Portugal	1,5
Alemanha	13,1
E.U.A	16,5
Argentina	12,2
Brasil	13,0
Chile	8,7

Fonte: UVIBRA, 1993

No entanto, a produtividade elevada do Brasil pode ser explicada porque a maioria da produção vitícola⁴³ provém de uvas híbridas ou americanas, uvas onde a produtividade é mais elevada que as vitiviníferas⁴⁴.

4.1.2.5. Poder de Negociação dos Clientes

Essa força competitiva não possui alta intensidade, porém, vem aumentando nos últimos anos.

O varejo possui elevada participação nas vendas da indústria vinícola. E considerando-se que o RS e SP respondem por mais da metade do consumo brasileiro, as redes varejistas desses dois estados passam a desempenhar um

⁴³ Segundo a UVIBRA, a produção vitícola em 93 foi de 361 milhões de kg. Desse total, 80% foram provenientes de uvas híbridas ou americanas, as uvas comuns e, somente 20% foram provenientes de vitiviníferas

⁴⁴ Convém lembrar que o país com a maior produtividade é os EUA, onde predominam uvas americanas.

papel fundamental na distribuição dos vinhos. Como podemos verificar na tabela 4.22, o setor supermecadista responde por quase 30% das vendas da Cooperativa Vinícola Aurora.

Tabela 4.22.Participação das vendas da Cooperativa Vinícola Aurora por estabelecimento

Estabelecimento	Participação nas Vendas (%)
Não cadastrado	0,8
Hotel e restaurante	3,8
Distribuidor e atacado	22,4
Supermercado	29,8
Minimercado	2,5
Fruteira	0,1
Bar	0,4
Consumidor	6,3
Casa espec. de bebidas	1,6
Frigobar	0,1
Outros	31,7
Promoções	0,12
Total	100,0

Fonte: Aurora, 1994

O setor supermecadista é constituído por grandes redes que costumam barganhar preços em seus processos de compra. Além disso, o varejo é a instituição do canal de marketing mais próxima dos consumidores finais, ou seja, pode influenciar o processo decisório do consumidor no momento da escolha de uma marca de vinho através de prestação de informações ou até, desenvolvimento de promoções.

Alguns fatores vêm contribuindo para a elevação do poder de barganha dos clientes supermercadistas. Primeiramente, o setor supermercadista é concentrado e adquire grandes volumes em relação às vendas das empresas vinícolas. Uma eventual perda desse cliente no futuro pode causar um impacto

grave nas vendas da empresa fornecedora, pois existirão poucas opções de clientes para substituí-lo. Em segundo, inexistem custos de mudança para o cliente supermercadista. Isso faz com que o cliente possa escolher fornecedores alternativos, ou seja, outras empresas vinícolas com qualidade semelhante.

Apesar dos fatores levantados acima, alguns outros fatores contribuem para amenizar a intensidade dessa força competitiva. Primeiramente, os vinhos que o setor supermercadista adquire da indústria não representam efetivamente uma fração significativa dos seus custos. Nesse caso, os clientes não necessariamente buscarão comprar de forma seletiva, pois essa compra não possui impacto elevado em seus custos. Em segundo, os vinhos comercializados nos supermercados já possuem um certo grau de diferenciação, o que impede que o fator preço seja o único considerado no processo de decisão de compra por parte do cliente. Em terceiro, o setor supermercadista vem conseguindo historicamente lucros elevados. Isso faz com que o setor não necessariamente precise diminuir seus custos. Em quarto, não há ameaças de integração para trás por parte dos clientes. Em quinto, a variedade de vinhos de um supermercado é, de certa forma, importante para a percepção de qualidade dos serviços desse. Quanto ao nível informacional do cliente, os entrevistados apontaram alguns supermercados com elevado conhecimento sobre vinhos, exigindo um excelente “trade-off” entre preço e qualidade. Outros, porém, não possuem elevado grau informacional sobre a indústria fornecedora, não barganhando preço e qualidade como os primeiros.

4.1.3. Agrupamentos Estratégicos existentes

Ao se analisar a indústria vinícola, percebe-se claramente a presença de quatro diferentes agrupamentos estratégicos. Esses agrupamentos são baseados em duas dimensões estratégicas: qualidade de produto e grau de especialização. Enquanto a qualidade de produto relaciona-se com o nível de qualidade do vinho no que tange à matéria-prima utilizada e nível tecnológico empregado⁴⁵, o grau de especialização refere-se ao escopo de clientes atendidos.

O posicionamento das diferentes empresas, em relação a essas duas dimensões estratégicas, dá origem a uma matriz 2 x 2. Observe:

Quadro 4.1. Agrupamentos Estratégicos da Indústria Vinícola

	Alta Qualidade de Produto	Qualidade de Produto Baixa ou Mediana
Escopo Amplo	Agrupamento 1	Agrupamento 2
Escopo Específico	Agrupamento 3	Agrupamento 4

Veremos portanto, como caracterizam-se cada um dos agrupamentos estratégicos existentes nessa indústria.

⁴⁵ O nível tecnológico empregado é, por si só, uma dimensão estratégica. Nesse caso, no entanto, ele está intimamente relacionado ao produto à medida que o emprego de tecnologia pode auxiliar na fabricação de vinhos mais qualificados. A vantagem competitiva obtida através do uso da tecnologia na indústria vinícola é relacionada com a qualidade do produto, e não com a tecnologia em si.

4.1.3.1. Agrupamento 1 - Qualidade alta de produto e Escopo Amplo.

Esse agrupamento é composto por poucas empresas, com elevado grau de identificação de marcas, preocupação com a qualidade do produto, política de canal ampla e abrangência geográfica que pode atingir a totalidade do país. Costumam desenvolver esforços para promover suas marcas, tanto em relação ao consumidor final, como ao varejo e demais canais de marketing estabelecidos⁴⁶. Entre as empresas que fazem parte desse agrupamento estão a Aurora, Baron De Lantier, Chandon, Forestier e Almaden, Vinícola Rio-Grandense

Por contarem com produtos diferenciados através da qualidade e identificação de marcas, conseguem utilizar os supermercados como canal de distribuição. Outro canal de distribuição utilizado são os restaurantes e hotéis do país.

A rivalidade intra-agrupamento é elevada por vários motivos. Primeiramente, essas empresas costumam utilizar políticas agressivas de marketing, eventualmente, até guerras de preço para terem acesso aos canais de distribuição. Em segundo, devido à existência de um ciclo operacional demorado (que em alguns vinhos tintos pode chegar a superar 1 ano), a diminuição do volume de produção para ajuste a eventuais demandas não elevadas é uma decisão de implementação lenta. Isso pode provocar situações de oferta muito superior à demanda, o que resultaria em aumento da rivalidade e conseqüente guerra de preços. Em terceiro, mesmo quando as vendas não

⁴⁶ Utilizam tanto a estratégia denominada "push" como a "pull". A estratégia promocional "push" busca o desenvolvimento de esforços promocionais direcionados do fornecedor ao atacado e varejo. A estratégia denominada "pull" busca desenvolver esforços promocionais diretamente ao consumidor final. A combinação das duas estratégias pode trazer excelentes resultados promocionais.

são elevadas, as empresas permanecem competindo devido à existência de barreiras de saída. Em quarto, a produção vitivinícola é o “core business” dessas empresas, o que faz com que haja grandes interesses estratégicos nessa indústria. Em quinto, as importações de vinhos, principalmente alemães, faz com que aumente a competição no ponto de venda, pois o maior volume de importados costuma ser comercializado nos supermercados.

Um fator que serve para amenizar a intensidade dessa força competitiva é o grau de diferenciação dos produtos, pois permite a criação de uma fidelidade às marcas das empresas desse agrupamento.

Esse agrupamento possui algumas barreiras de mobilidade que podem, eventualmente, contribuir para um eventual atingimento de rentabilidade superior à média da indústria. Primeiramente, o nível tecnológico utilizado permite a produção de vinhos de alta qualidade em escala industrial. Em segundo, o acesso aos canais de distribuição, pois esse segmento por ter escolhido como opção estratégica um escopo amplo, necessita distribuir seus produtos através de supermercados. Em terceiro, a identificação de marcas. Essas empresas conseguiram, após anos de esforços mercadológicos, construir conhecimento e preferência e lealdade de alguns consumidores a suas marcas.

Alguns fatores são indicadores do uso de uma estratégia de diferenciação competitiva por parte das empresas participantes desse agrupamento. Primeiramente, a busca de produtos diferenciados através de qualidade de produto. Em segundo, o desenvolvimento de alguns esforços promocionais, tanto em publicidade como em promoção de vendas⁴⁷, buscando

⁴⁷ As empresas desse agrupamento realizam “consumer promotions”, ou seja, promoções de vendas dirigidas ao consumidor, principalmente, cursos de vinho

diferenciais de imagem. Em terceiro, a prática de sobre preço em relação a outros rivais⁴⁸. Em quarto, um volume de produção elevado, acima de 1 milhão de litros/ano, priorizando a produção de vinhos finos.

Esses quatro fatores acima, combinados com a escolha de um escopo amplo de atuação, eventualmente todo território nacional, sugerem que a estratégia competitiva genérica utilizada por essas empresas é a diferenciação.

4.1.3.2. Agrupamento 2 - Qualidade do Produto Baixa ou Mediana e Escopo Amplo.

Esse agrupamento é composto por várias empresas, com baixo grau de identificação de marcas, política de canal ampla e abrangência geográfica que pode atingir a totalidade do país. A qualidade não é o foco dessas empresas, que não costumam desenvolver esforços sistemáticos para a melhoria do produto. Além disso, não costumam desenvolver esforços para promover suas marcas, tanto em relação ao consumidor final, como ao varejo e demais canais de marketing estabelecidos. Entre as empresas que fazem parte desse agrupamento estão a Catafesta, São João, Forqueta, Salton, Jota Pê e outras.

Por contarem com produtos indiferenciados em relação à qualidade e identificação de marcas, conseguem utilizar os supermercados como canal de distribuição somente através de preços de comercialização inferiores aos do agrupamento 1.

A rivalidade intra-agrupamento é elevada por vários motivos. Primeiramente, devido a existência de um ciclo operacional demorado, a

⁴⁸ Em relação a isso, os entrevistados quando questionados sobre quais vinícolas praticavam os preços mais elevados, responderam ser a Forestier, Aurora, Almadén, Chandom e De Lantier, além de algumas vinícolas de pequeno porte

diminuição do volume de produção para ajuste a eventuais demandas não elevadas é uma decisão de implementação lenta. Isso pode provocar situações de oferta muito superior à demanda, o que resultaria em aumento da rivalidade e conseqüente guerra de preços. Em segundo, mesmo quando as vendas não são elevadas, as empresas permanecem competindo devido à existência de barreiras de saída. Em terceiro, a produção vitivinícola é o “core business” da maioria das empresas, o que faz com que haja grandes interesses estratégicos por parte das empresas nessa indústria. Em quarto, o baixo grau de diferenciação dos produtos não permite a criação de uma fidelidade às marcas das empresas desse agrupamento.

Esse agrupamento possui como barreira de mobilidade a economia de escala que pode contribuir para o atingimento eventual de rentabilidade superior, principalmente, em relação ao agrupamento 4.

Alguns fatores são indicadores do uso de uma estratégia de liderança em custo por parte das empresas desse segmento. Primeiramente, a produção de produtos de qualidade baixa ou mediana, sem identificação de marcas. Em segundo, o não uso de esforços promocionais sistemáticos direcionados ao consumidor. Em terceiro, a escolha de um escopo amplo de atuação, eventualmente todo o território nacional. Em quarto, a elevada escala de produção, acima de 1 milhão de litros/ano, priorizando os vinhos comuns. Por fim, a prática de preços inferiores no canal de distribuição.

4.1.3.3. Agrupamento 3 - Qualidade alta de produto e Escopo Específico.

Esse agrupamento é composto por poucas empresas, com relativo grau de identificação de marcas, preocupação com a qualidade do produto, política de canal seletiva e abrangência geográfica limitada. Costumam desenvolver pequenos esforços para promoverem suas marcas em relação ao consumidor final. Esse agrupamento caracteriza-se por uma produção extremamente limitada. Entre as empresas que fazem parte desse agrupamento estão a Monte Lemos, Valduga e Cave de Amadeus.

Apesar de contarem com produtos diferenciados através da qualidade e pequena identificação de marcas, não produzem em escala suficiente para utilizar os supermercados como canal de distribuição. Buscando proteção contra a rivalidade com o agrupamento 1 e contra o poder de barganha dos supermercados, as empresas desse agrupamento preferem distribuir seus produtos através de canais alternativos ou diretamente aos consumidores, via encomendas por telefone.

Mesmo produzindo vinho de alta qualidade, as empresas desse agrupamento não têm acesso aos recursos tecnológicos utilizados somente pelo agrupamento 1. Em relação a isso, Dal Pizzol, da Monte Lemos, afirmou que a produção de vinho tinto da Monte Lemos é realizada na Cave de Amadeus, pois a Monte Lemos não possui a estrutura necessária para fabricar vinhos tintos.

A rivalidade intra-agrupamento não é elevada, pois não há disputa acirrada no ponto de venda como no agrupamento 1. Existe o desenvolvimento de ações de relacionamento com os consumidores finais de forma sistemática

através de mala-direta, cursos de vinho, visitas à cantina etc. Isso, combinado com a qualidade elevada do produto, faz com que o grau de fidelidade às marcas desse agrupamento seja bastante elevado. Mesmo trabalhando com volumes pequenos, esse agrupamento até pode, eventualmente, obter rentabilidade acima da média.

Alguns fatores são indicadores de uma estratégia de enfoque via diferenciação por parte das empresas desse agrupamento. Primeiramente, a busca de produtos diferenciados através de identificação de marcas e qualidade elevada. Em segundo, a escolha de um escopo específico de atuação, eventualmente, algum segmento específico ou região. Em terceiro, uma produção extremamente limitada em volume⁴⁹. Em quarto, elevada participação de vinhos finos na produção total das empresas. Em quinto, a prática de sobre-preço. Por fim, a existência de alguns esforços promocionais, embora limitados, direcionados ao consumidor final.

4.1.3.4. Agrupamento 4 - Qualidade do Produto Baixa ou Mediana e Escopo Específico.

A grande maioria das 396 empresas que compõem esse setor estão presentes nesse agrupamento. As empresas desse agrupamento possuem baixo grau de identificação de marcas, política de canal seletiva e abrangência geográfica limitada. Costumam utilizar canais de distribuição alternativos para se protegerem da rivalidade intra-agrupamento e inter-agrupamentos. A qualidade não é o foco dessas empresas que não costumam desenvolver

⁴⁹ As empresas desse agrupamento possuem produção anual ao redor de 200 mil litros. Para se ter uma idéia, as empresas do agrupamento 2 possuem produção anual acima dos 2 milhões de litros.

esforços sistemáticos para a melhoria do produto. Além disso, não costumam desenvolver esforços para promover suas marcas, tanto em relação ao consumidor final, como ao varejo e demais canais de marketing estabelecidos. Entre as empresas que fazem parte desse agrupamento estão a Armindo Montenezzo, Bebidas Versul, Armando Riboldi, Brandelli, Conte e Tamandaré, entre outras.

Por contarem com produtos indiferenciados em relação à qualidade e identificação de marcas, aliado a uma escala pequena de produção, não conseguem utilizar os supermercados como canal de distribuição.

Primeiramente, mesmo quando as vendas não são elevadas, as empresas permanecem competindo, devido à existência de barreiras de saída. Em segundo, a produção vitivinícola é o “core business” da maioria das empresas, o que faz com que haja grandes interesses estratégicos por parte das empresas nessa indústria. Em terceiro, o baixo grau de diferenciação dos produtos, não permite a criação de uma fidelidade às marcas das empresas desse agrupamento.

Esse agrupamento efetivamente não possui barreira de mobilidade e sua rentabilidade é supostamente inferior à média da indústria.

Alguns fatores são indicadores do uso de uma estratégia de enfoque via liderança em custo por parte das empresas desse agrupamento. Primeiramente, a produção de produtos indiferenciados através de não identificação de marcas e qualidade baixa ou mediana. Em segundo, a escolha de um escopo específico de atuação. Em terceiro, a prática de preços inferiores em canais de distribuição alternativos. Em quarto, o não desenvolvimento de

esforços promocionais ao consumidor final. Em quinto, um volume de produção limitado, priorizando a produção de vinhos comuns.

PARTE 5 - CONCLUSÕES

5.1. Considerações Finais

O setor vinícola nacional sofreu grandes alterações ao longo das duas últimas décadas. Se, antes, fabricávamos um produto de qualidade apenas mediana, hoje, o Brasil, e são poucas as região produtoras de bons vinhos no mundo, consegue produzir um vinho de qualidade inquestionável, competitivo em nível mundial em alguns segmentos. A UVIBRA estima em cerca de US\$ 350 milhões o faturamento do setor vinícola brasileiro⁵⁰.

O fator impulsionador do processo de alterações estruturais sofrido pela indústria vinícola nesse período foi, sem dúvida, um acirramento da rivalidade entre os ofertantes com a chegada de empresas multinacionais, competitivas em nível internacional e com padrões estratégicos e gerenciais mais modernos que os grupos nacionais existentes do setor.

Nesse período, enquanto algumas empresas nacionais tiveram dificuldades, inclusive chegando a perder posições alcançadas após anos de operação, outras souberam reagir estrategicamente para alavancar a competitividade necessária para enfrentar o acirramento da rivalidade. Entre essas, está a Aurora, atual líder do setor, a empresa que sozinha detém nada menos que 99,9% das exportações brasileiras de vinho (Zero Hora, 10/12/94,

⁵⁰ Apesar disso, há efetivas dificuldades em estimar o faturamento do setor vinícola brasileiro. Muitas empresas, inclusive, produzem outros produtos além do vinho. A Chandom, por exemplo, fatura, anualmente, cerca de US\$ 12 milhões em sua operação brasileira, segundo um entrevistado. No entanto, grande parte desse faturamento vem da produção de destilados e comercialização de bebidas importadas. De qualquer forma, um dado pode nos servir de referencial: a Aurora, que concentra quase toda sua operação na produção de vinhos, fatura anualmente cerca de US\$ 60 milhões, segundo sua gerência de comercialização, e produz, como vimos, quase 18% da produção vinícola nacional. Com isso, mesmo sabendo-se que os vinhos de diferentes empresas possuem preços diferenciados, podemos inferir que o faturamento de US\$ 350 milhões é uma medida bastante aproximada do faturamento do setor.

cad. Economia, p.7). Uma análise da tabela 5.1. nos mostra que a Aurora vem aumentando, ano após ano, sua participação de mercado, mesmo com o acirramento da rivalidade.

Tabela 5.1. Aurora - Participação sobre o total comercializado pelo setor

Ano	Aurora (prod. em milhões de litros)	Comercialização total em milhões de litros	%
1972	14,6	148,3	9,9
1973	15,9	151,5	10,5
1974	15,6	125,1	12,5
1975	16,5	144,8	11,4
1976	19,4	188,8	10,3
1977	19,1	192,4	10,0
1978	20,2	195,9	10,3
1979	24,7	210,9	11,7
1980	23,1	181,2	12,8
1981	19,2	178,1	10,8
1982	22,6	218,1	10,4
1983	30,3	227,3	13,3
1984	34,0	241,6	14,1
1985	38,	257,2	14,8
1986	40,8	285,5	14,3
1987	35,6	201,3	17,7
1988	33,9	223,2	15,2
1989	40,9	254,7	16,1
1990	33,1	237,2	13,9
1991	32,8	262,8	12,5
1992	31,6	249,3	12,7
1993	47,9	283,4	16,9

Fonte: Aurora, 1994

A melhora de qualidade⁵¹ que o nosso vinho sofreu deve-se, sem dúvida, ao uso intensivo de tecnologia de vinificação que algumas empresas empregaram nos últimos anos. O Brasil (ou melhor, um grupo de empresas do país), sem dúvida, está na vanguarda tecnológica mundial em matéria de vinicultura.

Porém, o uso de tecnologia que trouxe o aprimoramento qualitativo de nossos vinhos, alavancando competitividade à Aurora e outras empresas,

⁵¹ Todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que o nosso vinho obteve ganhos qualitativos nas duas últimas décadas.

limita-se a um pequeno grupo delas, pertencentes ao agrupamento estratégico 1⁵². Estas encontram-se em posições competitivas adequadas para buscar rentabilidades superiores. Porém, se é verdade que essas empresas dão o rumo do setor pela capacidade gerencial e tecnológica de suas empresas, também é verdade que um eventual acirramento da rivalidade em um cenário de fluxo livre de mercadorias entre os países do Mercosul, poderá encontrar sérias ameaças à sobrevivência de inúmeras outras empresas do setor. Por isso, a necessidade de alavancar competitividade, principalmente nas empresas dos Agrupamentos 2, 3 e 4 parece fundamental.

A competitividade para o setor depende de alguns fatores. Primeiramente, a implantação de vinhedos competitivos. Como vimos, vinhedos com menos de 5 ha. possuem custos superiores aos de mais de 5 ha., fato que contribui para a diminuição da competitividade desses. Em segundo, a maior parte dos parreirais da serra gaúcha são conduzidos pelo sistema de latada. Esse sistema impede que a uva sofra o grau de ensolação adequado, não permitindo o seu correto amadurecimento, o que contribui para baixar consideravelmente o padrão de qualidade dessa. Em terceiro, é necessário fiscalizar e eliminar produtos adulterados, prática constante no setor, principalmente no Agrupamento 4. Em suma, o formato atual do setor vitícola hoje, choca-se com a evolução gerencial e tecnológica de algumas empresas do setor vinícola. Há, efetivamente, necessidade de maior integração entre viticultores e empresas vinícolas para alavancagem de competitividade necessária para o ambiente competitivo em formação a partir do Mercosul.

É verdade que o ambiente competitivo atual desse setor ainda permite

⁵² As empresas pertencentes a esse agrupamento buscam qualidade elevada e escopo amplo. São elas: Aurora, De Lantier, Chandon, Forestier e Almaden

que empresas de baixa competitividade permaneçam no mercado. Apesar da rivalidade entre os ofertantes, a ameaça de entrantes e a pressão dos produtos substitutos serem elevadas nessa indústria, o poder de barganha de clientes e fornecedores ainda não possui alta intensidade. Isso ainda permite, hoje, a operação de algumas vinícolas pouco eficientes. Porém, como vimos, o poder de barganha de clientes vem aumentando ao longo dos anos. E, possivelmente, a baixa rentabilidade atual de fornecedores com propriedades de até 5 ha poderá provocar modificações nessa força competitiva, com a saída de fornecedores ineficientes.

Isso poderá provocar um aumento da competitividade, com as cinco forças competitivas, umas mais e outras menos, desempenhando pressão no sentido de limitar ainda mais o potencial de rentabilidade dessa indústria. O resultado disso será a possível retirada de empresas sem o grau mínimo de eficiência para atuação em um ambiente ainda mais competitivo que o atual.

Por fim, parece haver amplo potencial para o desenvolvimento de novos estudos para a compreensão de fenômenos inter-relacionados com a indústria vinícola.

Primeiramente, um estudo que alargaria as fronteiras de conhecimento dessa indústria seria a verificação de como os agrupamentos estratégicos influenciam os níveis de performance de diferentes empresas. Em segundo, levantar os níveis de rentabilidade das empresas ofertantes, buscando identificar relações entre rentabilidade e posição competitiva. Em terceiro, analisar com maior profundidade o papel efetivo dos produtos substitutos dessa indústria, principalmente sob a ótica dos clientes. Em quarto, identificar o nível de conhecimento, bem como o conjunto de percepções e preferências dos

clientes em relação aos vinhos e produtos substitutos. Em quinto, identificar diferentes agrupamentos de consumidores de vinhos. Em sexto, analisar os níveis de conhecimento e suas principais atitudes perante os produtos da indústria.

Bibliografia

- ABELL, Derek F. & Hammond, John S. *Strategic Market Planning: problems and analytical approaches*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1979.
- AMANHÃ. Ano 9, edição 86, 1994.
- ANSOFF, H. Igor & McDonnell, Edward J. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo, Atlas, 1993.
- AURORA. Documento interno. 1994
- BENTO GONÇALVES. *Hierarquia Sócio-Econômica*. 1992-1993.
- BONOMA, Thomas V. *Case research in marketing: opportunities, problems and a process*. Journal of Marketing Research, 22: 199-208, may 1985.
- BOYD, Harper W. & Massy, William. *Marketing Research: text and cases*. Homewood, Irwin, 1989.
- CHURCHILL, Gilbert A. *Marketing Research: metodological foundation*. Hindsdale, Dryden Press, 1993.
- COOL, Karel & Dierickx, Ingemar. *Rivalry, Strategic Groups and firm profitability*. Strategic Management Journal: 47-59, august 1992.
- DAY, George & Wensley, Robin. *Assessing Advantage: a Framework for Diagnosing Competitive Superiority*. Journal of Marketing: 1-20, april 1988.
- DE LANTIER. Documento interno. 1994.
- DEMSETZ, Harold. *Barriers to Entry*. The American Economy Review: 47-57, 72 (1), march, 1992.

- DRUCKER, Peter F. *Uma Era de Descontinuidade: Orientações para uma Sociedade em Mudanças*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1970.
- EMBRAPA. *Análise Prospectiva da Vitivinicultura Brasileira*. 1992
- EMBRAPA. *Vitivinicultura no Brasil, Informações Estatísticas*. 1988
- EMBRAPA. *Plano Diretor do Centro Nacional de Pesquisa da Uva e do Vinho - CNPUV*. 1994.
- GAZETA MERCANTIL: 32. 5 jun. 1992.
- GERCHMAN, Eduardo. *O Marketing do Vinho*. Monografia de Conclusão de Curso. Faculdade dos Meios de Comunicação Social. Jun. 1991.
- GHEMAWAT, Pankaj. *Sustainable advantage*. Harvard Business Review, sept-oct 1986
- ÍCARO. núm. 106. dez. 1993.
- IBGE. *Anuário Estatístico*. 1991.
- JAIN, Subhash. *Marketing Planning and Strategy*. South Western Publishing Co. 1985.
- JALFIM, Anete. *Elementos para o estudo da agroindústria vinícola: uma abordagem da indústria vinícola rio grandense*. Ensaios FEE, 12 (1):229-247, 1991.
- JALFIM, Anete. *Elementos para o estudo da agroindústria vinícola: uma abordagem da Cooperativa Vinícola Aurora*. Ensaios FEE, 14 (2): 689-708, 1993.
- JALFIM, Anete. *Anos 90: reestruturação da vitivinicultura do RS?* Indicadores Econômicos FEE, 20 (4): 264-272, 1993.

- JALFIM, Anete & GRANDO, Marinês Zandavali. *Os novos rumos da vitivinicultura no Rio Grande do Sul*. Indicadores Econômicos FEE, 17 (4): 194-206, 1990.
- JORNAL DO COMÉRCIO: 1, 27 mai. 1993.
- KARAKAYA, Fahri & Stahl, Michael. *Barriers to entry and market entry decisions in consumer and industrial goods markets*. Journal of Marketing: 80-91, April, 1989.
- KNIJNICK, José Cesar. *O setor vinícola do RS: um panorama quantitativo*. FEE. Documento interno, sem data.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo, Atlas, 1992.
- LUCE, Fernando B. et alii. *A estrutura competitiva da indústria de curtumes no Brasil: seu entendimento a partir do modelo de Porter*. Revista de Administração, USP, São Paulo, 21 (4): 23-32, out./dez. 1986
- LUCE, Fernando B. & Hexsel, Astor E. *Vantagem Competitiva de Custo e Participação de Mercado*. Revista de Administração, USP, São Paulo, 23 (3): 3-9, jul./set. 1988.
- LUCE, Fernando B. & Karsten, Ricardo. *Análise competitiva da indústria de frangos do Rio Grande do Sul*. Revista de Administração, USP, São Paulo, 27 (1): 3-11, jan. mar. 1992.
- MINTZBERG, Henry. *Generic Strategies*. In: MINTZBERG, Henry & Quinn, James Brian.

- MINTZBERG, Henry. *The Design School: reconsidering the basic premisses of strategic management*. Strategic Management Journal: 171-195, December 1987.
- O ESTADO DE SÃO PAULO: 4, 15 nov. 1993.
- PETERAF, Margaret A. *The Cornerstone of Competitive Advantage: a Resource Based View*. Strategic Management Journal: 179-191, April, 1992.
- PORRAS, Jerry I. & Collins, James C. *Organizational Vision and Visionary Organizations*. California Management Review, fall 1991.
- PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Campus, 1986.
- PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1989.
- PORTER, Michael. *From competitive advantage to corporate strategy*. Harvard Business Review, May-June, 1987
- PRAHALAD, C. K. & Hamel, Gary. *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review: 79-91, may-june, 1990
- PRAHALAD, C. K. & Hamel, Gary. *Strategic Intent*. Harvard Business Review: 63-76, may-june 1989.
- REGER, Rhonda K. & Huff, Anne Sigismund. *Strategic Groups: a cognitive perspective*. Strategic Management Journal: 103-124, september, 1992.
- REVISTA DO VINHO, Ano 7, jul-ago. 1993.
- REVISTA DO VINHO, Ano 6, set.-out. 1992
- REVISTA DO VINHO, Ano 4, jul-ago. 1990

- RHINESMITH, Stephen H. *A Manager's Guide to Globalization: Six keys to Success in a Changing World*. Homewood, ASTD, 1993.
- SCHMALENSEE, Richard. *Economies of Scale and Barriers to Entry*. Journal of Political Economy: 1228-1239, 1981.
- UVIBRA. *Estoques em 31 de Janeiro de 1994*.
- UVIBRA. *Consumo de vinho per capita no país, por estado, no ano de 1991*.
- UVIBRA. Documento interno. 1993
- UVIBRA. Documento interno. 1994
- UVIBRA. *Produção Comerciável*. 1993.
- UVIBRA. *Produção Comerciável*. 1994
- UVIBRA. *Formação do Preço de Custo do Vinho*. 1992
- SUPERHÍPER, jun. 1993.
- VEJA. 21 dez. 1993.
- YIN, Robert. *Case Study Research: Design e Methods*. Newbury Park, Sage Publications, 1990.
- ZERO HORA: 18. 13 jul. 1992.
- ZERO HORA: 16. 14 set. 1992.
- ZERO HORA: 30. 8 fev. 1994.
- ZERO HORA: 33. 23 set. 1992.
- ZERO HORA. *Bebidas, o Calor do Inverno*. Cad. Especial. 28 jun. 1989.

Anexo 1. Roteiro de Entrevistas.

A vitivinicultura como atividade profissional e industrial é recente no país? Se sim, como era antigamente?

Quais as causas do processo de profissionalização das empresas do setor?

Por que o consumo no Brasil de vinhos é tão baixo? Quais as causas ?

Quais as ações que vem sendo desenvolvidas de forma cooperativada pelo setor buscando o aumento do consumo de vinhos no país?

Se ocorrer um aumento repentino de consumo no país, o setor está preparado para um aumento imediato de oferta? Em quanto tempo poderá se preparar?

Existe um sistema integrado de produção? Existe um sistema independente de produção?

Nível tecnológico das empresas brasileiras

Custos fixos são elevados?

Existem economias de escala?

As necessidades de capital fixo e de escala são elevadas?

Quanto tempo leva o ciclo de produção do vinho? A tecnologia está trazendo uma diminuição desse período?

O processo produtivo é complexo e especializado?

Acesso às matérias-primas

Fidelidade à marca

Nível de concentração do setor. Quantas as 5 maiores empresas detém de participação de mercado?

Existe uma supercapacidade instalada?

Ativos fixos são elevados?

Papel do governo no processo de produção e comercialização. Qual o nível de impostos praticados? Existem incentivos?

O vinho é o carro-chefe das principais empresas ofertantes?

Como se dá o duelo entre empresas nacionais e multinacionais nesse mercado?

Quais as principais vantagens trazidas para a vitivinicultura com a introdução de empresas multinacionais no mercado brasileiro de vinhos?

O ritmo de lançamento de novos produtos vem aumentando?

O grau de previsibilidade das tendências da indústria é elevado?

Sazonalidade. Existem esforços específicos para os meses de verão?

Quem são os clientes do setor? Qual a participação percentual do varejo na compra de vinhos da Aurora?

Estrutura de custos

Formas de segmentar o mercado